

## Uuden tukitoimintotiimin perustaminen ja toimiva tiimityö

Terhi Virta

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2017



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä</b><br>Terhi Virta  |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma   |  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Uuden tukitoimintotiimin perustaminen ja toimiva tiimityö  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>63 + 2 |
| <p>Muutoksia pidetään nykyajan ilmiöinä ja ne luovat paineita organisaatioiden kehittymiselle ja uudistumiselle. Erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutostekijät pakottavat yritykset jatkuvasti luomaan uusia toimivampia toimintamalleja, joissa korostuu moniosaaminen ja tehokas tiimityö. Aidolla toimivalla tiimityöllä on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia, kun tiimin perustamisella on selkeät tavoitteelliset syyt. Myös yrityksen sisäiset tukitoiminnot ovat tärkeä osa päivittäistä työtä ja niiden merkitystä tulisi korostaa enemmän.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toimeksianto erään Pohjois-Euroopan suurimman finanssipalvelukonserniin kuuluvan organisaation tukitoimintotiimiltä. Kyseisessä yrityksessä tapahtui organisaatiomuutos, minkä vuoksi perustettiin kokonaan uusi tukitoimintotiimi. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä tukitoimintotiimille tietopaketti, jossa kerrotaan uuden tiimin perustamisprosessi, minkälainen uusi tiimi on, mitä kyseisen tiimin toimiva tiimityö pitää sisällään sekä miten muutosprosessi on koettu. Yritystä ja tiimiä käsitellään työssä nimettömästi.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, mutta sen aineiston keruussa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin helmikuussa 2017 haastatteleamalla tiimin kahta jäsentä sekä tiiminvetäjää. Produktin tekemisessä hyödynnettiin myös tiimin omaa materiaalia, jotta tietopaketista saatiin monipuolinen.</p> <p>Produktin toteutus aloitettiin valmistelulla ja suunnittelulla sekä aineiston keruulla. Kirjoitustyö tehtiin alkukevään 2017 aikana, jonka jälkeen työ viimeisteltiin toimeksiantajan palautteen perusteella. Samoihin aikoihin tehtiin myös työn raportti, jossa yhdistyy viitekehys, toiminnallisen osan tekemisen kuvaus sekä itse produkti. Produkti ja muu raportti laadittiin yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta lopputulos olisi mahdollisimman yhtenäinen.</p> <p>Teemahaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimiva tiimityö on olennainen osa yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamista ja laadukkaan palvelun tarjoamista. Tässä tapauksessa toimiva tiimityö koostuu kannustavasta tiiminvetäjästä, osaavista jäsenistä, osaamisen ja tiedon jakamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä. Tuloksista myös selvisi, että tukitoimintotiimin jäsenet kokivat tapahtuneen muutoksen melko positiiviseksi, vaikka aluksi pientä muutosvastarintaa havaittiin. Muun muassa kannustavalla ja innostavalla tiiminvetäjällä oli suuri merkitys muutoksen onnistumisessa.</p> <p>Produktia voidaan pitää onnistuneena, koska toimeksiantaja on saanut arvokasta tietoa tiimin nykytilasta, onnistumisista sekä tiimityön edelleen kehittämisestä. Työ on tarpeellinen, koska sitä voidaan hyödyntää mahdollisten muiden vastaavien tiimien perustamistilanteissa ja se antaa tietoa toimivasta tiimityöstä sekä tiimissä tarvittavista vahvuuksista.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>tiimityö, muutos, organisaatiomuutos, kehittäminen  |  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Työn tausta, tarve ja tavoite .....                                  | 1  |
| 1.2   | Toimeksiantajan esittely .....                                       | 2  |
| 1.3   | Työn toteutuksen menetelmät .....                                    | 3  |
| 1.4   | Työn rakenne .....   | 4  |
| 2     | Toimiva tiimityö ja muutoksen hallinta .....                         | 6  |
| 2.1   | Tiimi .....  | 6  |
| 2.2   | Miksi tiimityö .....   | 7  |
| 2.3   | Tiimin kehitysvaiheet .....  | 8  |
| 2.4   | Mitä tiimin perustaminen vaatii .....                                | 10 |
| 2.5   | Toimivan tiimityön tekijät .....                                     | 11 |
| 2.6   | Tukitoimintojen ja assistenttien merkitys yrityksessä .....          | 14 |
| 2.7   | Muutoksesta yleisesti .....  | 15 |
| 2.8   | Muutokseen suhtautuminen .....                                       | 16 |
| 2.9   | Onnistuneen muutoksen tekijät .....                                  | 17 |
| 3     | Työn toteuttaminen ja tulokset .....                                 | 21 |
| 3.1   | Laadullinen tutkimus .....   | 21 |
| 3.2   | Toimintatutkimus .....   | 22 |
| 3.3   | Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....                             | 22 |
| 3.4   | Haastattelujen toteutus .....  | 23 |
| 3.5   | Aineiston analyysi .....   | 24 |
| 3.6   | Tulokset .....   | 25 |
| 3.6.1 | Tiimin tavoite .....   | 25 |
| 3.6.2 | Hyvä tiimin jäsen .....  | 26 |
| 3.6.3 | Hyvä tiiminvetäjä .....  | 27 |
| 3.6.4 | Tiimin haasteet ja niistä selviytyminen .....                        | 28 |
| 3.6.5 | Muutos tiimin jäsenten näkökulmasta .....                            | 30 |
| 3.6.6 | Muutoksen johtaminen ja viestintä .....                              | 31 |
| 3.7   | Produktin toteutus ja opinnäytetyön eteneminen .....                 | 33 |
| 4     | Pohdinta ja johtopäätökset .....                                     | 37 |
| 4.1   | Päätutkimustulosten tarkastelu .....                                 | 37 |
| 4.2   | Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuus .....                    | 42 |
| 4.3   | Produktin toteutus, hyödynnettävyys ja toimeksiantajan palaute ..... | 43 |
| 5     | Uusi tukitoimintotiimi .....   | 45 |
| 5.1   | Alkusanat .....  | 45 |
| 5.2   | Uuden tiimin perustaminen .....                                      | 45 |
| 5.3   | Tiimin merkittäviä vaiheita .....                                    | 47 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 5.4  | Tiimin tavoitteet ja arvot .....                      | 48 |
| 5.5  | Tiimin palvelusopimus ja tiimisäännöt .....           | 49 |
| 5.6  | Tiimin tehtävät.....                                  | 51 |
| 5.7  | Tiimin jäsenet.....                                   | 53 |
| 5.8  | Tiiminvetäjä.....                                     | 55 |
| 5.9  | Tiimin kehittäminen .....                             | 56 |
| 5.10 | Muutos tiimin jäsenten näkökulmasta.....              | 56 |
| 5.11 | Muutoksen johtaminen ja viestintä .....               | 58 |
| 5.12 | Tiimin haasteet.....                                  | 59 |
| 5.13 | Toimiva tiimityö tukitoimintotiimissä.....            | 60 |
| 6    | Oman oppimisen arviointi.....                         | 62 |
|      | Lähteet .....   | 64 |
|      | Liitteet.....   | 67 |
|      | Liite 1. Haastattelukysymykset tiiminvetäjälle .....  | 67 |
|      | Liite 2. Haastattelukysymykset tiimin jäsenille ..... | 68 |

# 1 Johdanto

Suomessa tiimityöstä on puhuttu jo vuosikymmeniä, mutta vielä tänäkin päivänä tiimien kehittäminen ja toimiva tiimityö koetaan haastavana. Aidolla tiimityöllä on kuitenkin mahdollista saavuttaa parempia tuloksia ja siten vaikuttaa organisaation tuottavampaan ja joustavampaan suorituskäyttöön. Toimiva tiimityö edellyttää muun muassa työskentelyä yhteisten tavoitteiden eteen, hyvää tiimin vetäjää, taitavia jäseniä sekä jatkuvaa kehittämistä. (Katzenbach & Smith 1993, 23; 27; Salminen 2013, 15.)

Organisaatiomuutoksia pidetään nykyajan ilmiönä ja ne luovat paineita organisaatioiden kehittymiselle ja uudistumiselle. Menestyksen ja kilpailukykyyn säilyttämiseksi organisaatioiden on muututtava, kehityttävä ja uudistuttava jatkuvasti. (Hyppänen 2013, 249.) Erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät pakottavat yritykset jatkuvasti kehittymään sekä luomaan uusia toimivampia toimintamalleja, joissa korostuu moniosaaminen ja tehokas tiimityö. Yhteistyötaitoja ja kykyä tehdä laadukasta työtä vähemmällä resursseilla pidetäänkin työntekijän tärkeimpinä ominaisuuksina tänä päivänä. Yrityksen resurssien säästäminen luo puolestaan painetta monipuolisten tukitoimintojen tarjoamiseen, jotta jokainen voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. (Heikkilä 2002, 13–14.)

## 1.1 Työn tausta, tarve ja tavoite

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto erään Pohjois-Euroopan suurimman finanssipalvelukonserniin kuuluvan organisaation tukitoimintotiimiltä. Osastolla, jolle työ tehdään, oli kesällä 2016 tapahtunut organisaatiomuutos, jonka tavoitteena oli vahvistaa uuden yksikön liiketoimintaa sekä nostaa organisaation profiilia. Samalla haluttiin panostaa toimiviin tukitoimintoihin ja perustettiin kokonaan uudistettu sekä koordinoitumpi tukitoimintotiimi, jolle luotiin uudenlainen palvelumalli.

Tein assistenttiharjoitteluni syksyllä 2016 kyseisen yrityksen eri osastolla, mutta koska harjoittelupaikastani ei löytynyt sopivaa ajankohtaista aihetta, ehdotin opinnäytetyön tekemistä eri osaston uudelle tukitoimintotiimille. Tiiminvetäjän kanssa tulimme siihen tulokseen, että heillä olisi tarvetta jonkinlaiselle teokselle, jossa olisi kaikki tiimiin ja sen perustamiseen liittyvä tieto yhdessä paikassa. Näin aihe tietopakettien tekemisestä muodostui.

Opinnäytetyön teen työelämälähtöisenä toiminnallisena työnä, jonka tuotoksena on tietopaketti tukitoimintotiimille. Tavoitteenani on koota yhteen tiimin perustamisprosessi, tiimin uudenlainen palvelumalli, tiimin työtehtävät pääpiirteittäin, tavoitteet ja arvot sekä tiimin

kehittämiskohteet. Lisäksi kerron tiimin jäsenten haastattelujen pohjalta, mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän toimivaan työhön ja minkälainen tapahtunut muutos on ollut. Tarkoitukseni on tehdä työstä selkeä, kattava ja johdonmukainen kokonaisuus, jota osasto voi hyödyntää jatkossa vastaavien tiimien perustamisessa ja kehittämisessä.

Työ on ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajan kannalta, koska työtä voidaan hyödyntää jatkossa vastaavien tiimien perustamisessa ja kehittämisessä. Tiimin näkökulmasta on hyödyllistä, että kehitysprosessi sekä tiimin ominaisuudet dokumentoidaan yhteen paikkaan ja siihen voidaan palata, kun halutaan muistella, mitä tehtiin, miksi, minkälaisiin ratkaisuihin päädyttiin ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Yrityksen sisällä on myös aikaisemmin ollut puhetta siitä, miten tärkeä ja mielenkiintoinen tämänkaltainen työ olisi ollut muissakin vastaavissa tilanteissa. Opinnäytetyöllä on uutuusarvoa, koska vastaavanlaisia töitä ei yrityksen sisällä ole aikaisemmin tehty.

Itselleni työ on erittäin hyödyllinen, koska pääsen yhdistämään alan kirjallisuutta sekä aidon työelämän tilanteen käytäntöjä yhteen. Tärkeää on myös, että työ on mielenkiintoinen, syventää omista opinnoistani saamaani asiantuntemusta sekä liittyy läheisesti pääaineeseeni, joka on HR & Johtaminen.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantaja tälle opinnäytetyölle on erään finanssipalvelukonsernin organisaation tukitoimintotiimi. Yritystä ja tiimiä käsitellään työssä nimettömästi toimeksiantajan pyynnöstä, jotta työssä ilmenevät asiat eivät vaikuta yksikön eivätkä tukitoimintatiimin kilpailukykyyn.

Tukitoimintotiimiin kuuluu tiiminvetäjän lisäksi kolme muuta työntekijää, joista tällä hetkellä yksi on äitiyslomalla. Kaikki tiimin jäsenet ovat jo pitkään toimineet kyseisen yrityksen palveluksessa, mutta heillä on vaihteleva kokemus tiimityöstä ja erilaisista työtehtävistä. Tiimin jäsenillä on selkeä kuva yrityksestä ja sen toimialasta. Tukitoimintotiimi palvelee noin 40:tä asiakasvastuullista henkilöä ja tiimin jäseniä kutsutaan tittelillä Business Support Officer. Tiiminvetäjän titteli on Marketing Manager & Team Leader. (Kallio 9.2.2017.)

Yritys on Pohjois-Euroopan suurimpia ja sillä on toimintaa maailmanlaajuisesti. Yksikössä, johon tukitoimintotiimi kuuluu, nähdään asiakassuhteet tärkeänä osana yleisen kilpailukyvyn edistämässä. Asiakastyytyväisyys ja erinomaiset asiakaskokemukset, kannattavuus sekä henkilöstön tyytyväisyys ovat koko organisaation painopistealueita ja kaikella tekemisellä pyritään näihin tavoitteisiin. (Kallio 9.2.2017.)

Tukitoimintotiimi nähdään yhtenä tärkeimpänä sisäisenä sidosryhmänä koko yksikön toiminnassa. Tiimin jäsenet ovat yksikön asiantuntijoita ja tukevat työllään tehokasta operatiivista toimintaa. Yrityksen asiakasvastuulliset henkilöt voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, kun tarjotaan ja kehitetään ammattitaitoisia tukitoimintoja. Koko yrityksen ja yksikön sisällä on myös muita tukitoimintotiimejä eri osastoilla. (Kallio 9.2.2017.)

### **1.3 Työn toteutuksen menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen eli sillä on toimeksiantaja. Laadultaan työ on toiminnallinen, mutta aineiston keruussa hyödynnän laadullista tutkimusta. Työelämälähtöisyys, käytännönläheisyys, tutkimuksellinen asenne sekä tiedon ja taidon osoittaminen ovat hyvän opinnäytetyön lähtökohtia (Vilkka & Airaksinen 2003, 10).

Opinnäytetyötä voidaan kutsua toiminnalliseksi työksi, koska kuvaan työssä uuden tiimin perustamisen, tiimin ominaisuudet sekä tapahtuneen muutoksen. Työ on siis selvitystyö, jonka lopullisena tuloksena on eräänlainen tietopaketti tiimille. Tämänkaltaisen opinnäytetyön toteuttamisessa järkevintä on toteuttaa toiminnallinen opinnäytetyö, koska työssä korostuu käytännönläheisyys ja kehitystyö (Vilkka & Airaksinen 2003, 9). Erillistä produktia ei synny vaan kirjoitan produktin osaksi muuta raporttia, koska näin saan työstä yhtenäisemmän kokonaisuuden.

Aineiston kerään haastattelemalla tiimin vetäjää ja kahta tiimin jäsentä yksittäin. Itse en kuulu kyseiseen tukitoimintotiimiin, joten pystyn käsittelemään aiheita ulkopuolisin silmin. Haastattelun valitsin, koska se on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä laadullisessa tutkimuksessa että toiminnallisissa opinnäytetöissä. Tyypillistä on, että tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin ilman ennakkokäsityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, mitä, miten ja koska. (Myers 2013, 56; Vilkka & Airaksinen 2003, 62.)

Rajaan työn koskemaan vain kyseisen osaston tiimiä, jossa muutos on tapahtunut, ettei työstä tule liian laaja. Opinnäytetyössäni en huomioi muita yrityksen sisällä olevia tiimejä, vaikka työtä voidaan niissäkin jatkossa hyödyntää. Aihetta käsittelem niiden alueiden ja rajojensa sisällä, jotka toimeksiantaja näki kyseisen tiimin kannalta tärkeimpinä ja jotka nousevat alan kirjallisuudesta esille.

Haastattelut toteutan puolistrukturoidulla mallilla eli teemahaastatteluina, koska pyrkimys on keskustelun avoimuus ja valmiiden vastausvaihtoehtojen poissulkeminen. Tarkoituk-

seni on estää liian suppea keskustelu, joten esitän avoimia kysymyksiä teemojen ja tietoperustan pohjalta. (Kananen 2009, 64.) Tukitoimintotiimille on kertynyt myös omaa materiaalia, jota käytän tukimateriaalina muun aineiston ohella. Opinnäytetyön aineiston keruumenetelmästä kerrotaan lisää kappaleessa kolme.

Opinnäytetyön viitekehykseen valitsen mahdollisimman tuoretta ja merkityksellistä alan kirjallisuutta, jotta teorian ja käytännön yhdistäminen olisi ajankohtaista, uskottavaa ja luotettavaa. Työn merkityksellisyyden vuoksi on myös tärkeää käsitellä teoriaa monipuolisesti, joten valitsen työhön suomalaisia ja kansainvälisiä teoksia sekä artikkeleita eri alan johtavilta asiantuntijoilta. Viitekehyksessä käsittelen lähinnä tiimiä, toimivaa tiimityötä sekä muutosprosessia eri näkökulmista ja siksi teoreettinen viitekehys pohjautuu muun muassa Kotterin, Katzenbachin, Spiikin, Hackmanin ja Salmisen teoksiin. Menetelmäkirjallisuudeksi valitsin teokset Vilkalta & Airaksiselta, Myersiltä, Hirsjärveltä, Remekseltä ja Saja-vaaralta sekä Tuomijärveltä ja Sarajärveltä.

#### **1.4 Työn rakenne**

Toiminnallinen opinnäytetyö on useimmiten kaksiosainen kokonaisuus, jossa yhdistyy tietoperustan ja toiminnallisen osuuden kuvaava raportti sekä itse produkti (Haaga-Helia 2016, 14). Tämä opinnäytetyö on kuitenkin yksiosainen kokonaisuus, jossa niin sanottu tuotos on osa raporttia, koska näin saan työstä yhtenäisemmän kokonaisuuden. Valmis tuotos ei myöskään ole samanlainen, kuin tavallisesti toiminnallisista opinnäytetöistä syntyvät tuotokset.

Kirjallinen raportti koostuu johdannosta, neljästä pääluvusta sekä opinnäytetyön arvioinnista. Liitteenä ovat teemahaastattelujen haastattelurungot. Opinnäytetyön raportin aloitan johdannolla, joka johdattaa lukijan aiheeseen. Johdannossa esitän työn lähtökohdat eli taustan, tarpeen ja tavoitteet, menetelmät sekä työn rakenteen. Lisäksi esittelen työn toimeksiantajan. Johdannon jälkeen syvennyn opinnäytetyön aiheen teoriaan, joka toimii työn viitekehyksenä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä viitekehys voi olla suppeampi, mutta se vaikuttaa taustalla alusta loppuun asti.

Luvussa kolme esitän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät. Kappaleessa syvennyn ensin laadulliseen tutkimusprosessiin, valittuun aineiston keruumenetelmään, haastateltavien valintaan sekä aineiston analyysiin. Luku neljä on raportin niin sanottu pohdintaosio, jossa käsittelen tutkimuksesta saatuja päätuloksia ja teen johtopäätöksiä, pohdin menetelmän luotettavuutta ja produktia ylipäätään. Lisäksi pohdintaosuuteen lisään toimeksiantajan palautteen ja pohdin työn hyödyllisyyttä.



Haastatteluista saatujen tuloksien pohjalta on tehty opinnäytetyön produkti, joka on raportin viides kappale. Tämä osio on lopullinen tietopaketti ja siinä kootaan yhteen muun muassa uusi tukitoimintotiimi eli minkälainen tiimi perustettiin ja miten muutosprosessi tapahtui. Raportti loppuu arviointiin eli lukuun kuusi, jossa pohdin omaa oppimista ja ammatillista kehittymistäni opinnäytetyöprosessin aikana. Raportin kirjoitusasu noudattaa pääosin perinteistä toiminnallisen opinnäytetyön raporttimallia (Haaga-Helia 2016, 18).

## 2 Toimiva tiimityö ja muutoksen hallinta

Tiimityöllä pystytään vaikuttamaan organisaation parempaan, tuottavampaan ja joustavampaan suorituskkyyn. Jos tiimityö toimii ja toimintaympäristö tukee tiimityötä, on mahdollista saada poikkeuksellisen hyviä tuloksia aikaan. Toimiva tiimityö edellyttää muun muassa työskentelyä yhteisten tavoitteiden eteen, hyvää tiimin vetäjää, taitavia jäseniä sekä jatkuvaa kehittämistä. Tiimityön yleistyessä tänä päivänä työyhteisöt ja organisaatiot myös muuttuvat jatkuvasti pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa. Jokainen muutos on aintuistauinen ja se tulee toteuttaa sille parhaiten sopivin keinoin. Toimivalla tiimityöllä on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. (Billington 2005, 35–36; Katzenbach & Smith 1993, 23; 27.) Tämä luku käsittää opinnäytetyön viitekehyksen, jossa esitellään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet sekä toimivan tiimityön ja onnistuneen muutoksen edellytyksiä.

### 2.1 Tiimi

Tiimiksi kutsutaan itseohjautuvaa työryhmää, jolla on yhteisesti sovittu päämäärä, yhteinen toimintamalli ja jaettu vastuu tiimin suoriutumisesta. Tiimi koostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, joilla jokaisella on oma muita täydentävä työrooli ja työtehtävä. Tiimissä korostuu jäsenten tiivis ja toimiva yhteistyö, joilla on merkittävä rooli tehokkaassa toiminnassa. Tiimeillä on monesti suuri työmäärä ja keskinäinen voimakas riippuvuus-suhde. Tiimin koordinointi on myös usein vaativampaa kuin esimerkiksi muun työryhmän. (Heikkilä 2002, 16–22.)

Karl-Magnus Spiik teoksessaan Tulokseen tiimityöllä (2004, 39) on kiteyttänyt tiimin käsitteen seuraavasti:

”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.”

Erilaisia tiimityyppejä on paljon ja ne eroavat toisistaan muun muassa kooltaan, tehtäviltään ja tarkoitukseltaan. Tiimit voidaan jakaa muun muassa erilaisiin tuotanto-, asiakas- ja myyntitiimeihin, palvelu-, kehitys- ja aluemyyntitiimeihin sekä ohjaus- ja johtotiimeihin. Selkeää jakoa ei ole välttämätöntä tehdä, koska tiimityöskentelyssä on lopulta kyse moninaisista ajatteluista ja toimintatavoista. Jokainen organisaatio rakentaa sille sopivan tiimin. (Salminen 2013, 27; Spiik 2004, 57–58.)

Tukitoimintotiimillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä joukkoa asiantuntijoita, jotka omalla työllään tukevat muun yrityksen operatiivista toimintaa. Tukitoimintotiimi nähdään yhtenä tärkeimpänä sisäisenä sidosryhmänä koko yksikön toiminnassa, koska se mahdollistaa muiden keskittymisen omaan ydinosaamiseensa. (Kallio 9.2.2017.)

## 2.2 Miksi tiimityö

Aikaisemmin yritys- ja työelämää hallitsi järjestys, jossa muutoksia ehdittiin suunnitella ja toteuttaa rauhassa. Tällä hetkellä eletään muutosten aikaa, jossa toimintatavat muuttuvat nopeasti. Kaikissa tilanteissa, joissa tarvitaan monenlaista osaamista sekä taitojen ja kokemusten yhdistämistä, tiimityöllä saavutetaan parempia tuloksia kuin yksilötyöllä. Tiimit ovat usein myös joustavampia ja tuottavampia kuin suuremmat organisaatiot. (Kazenbach & Smith 1993, 27; Spiik 2004, 111.)

Tiimityöllä päästään parempiin suorituksiin, koska tiimityö edistää oppimista ja käyttäytymisen muutosta tehokkaasti. Tiimityöllä pystytään hyödyntämään henkilöstön henkistä kykyä, hallitsemaan laajenevia verkostoja, jakamaan tiedon määrää paremmin sekä hyödyntämään erilaista osaamista ja kokemuksia. Tiimille myös muodostuu aina yhteisiä tavoitteita ja kommunikointimalleja sekä omanlainen sosiaalinen kanssakäyminen. Nämä kaikki ominaisuudet tukevat tiimin ongelmaratkaisukykyä ja aloitteellisuutta sekä mahdollistavat nopean ja tehokkaan toiminnan. Todellista tiimiä ei synny, jos tiimi ei raivaa esteitä yhdessä eikä luottamusta ole. Usein tiimeissä on myös hauskeempaa tehdä töitä. (Kazenbach & Smith 1993, 27–30.)

Karl-Magnus Spiikin (2004, 118) mukaan tiimityöllä saavutetaan parempi:

- tuottavuus ja kannattavuus,
- laatu,
- kyky kohdata muutoksia,
- joustavuus,
- työmoraali
- ja motivaatio.

Tiimityöllä tulisi aina pyrkiä toiminnan tehostamiseen ja parempien tuloksien aikaansaamiseen. Vaikka tiimityö korostaa yhdessä tekemistä, voi tiimityö olla pääosin itsenäistäkin työtä. Tiimityössä on kyse erityisosaamisen ja moniosaamisen tasapainosta ja siinä korostuukin jäsenten erilaisuuden, yksilöllisen osaamisen, kokemushistorian ja mielenkiinnon kohteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Salminen 2013, 23–26.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen on monimutkainen muutosprosessi, jolle tulisi antaa aikaa. Toisinaan tiimeille asetetaan tavoitteet, työtehtävät sekä pelisäännöt ulkopuolelta ja oletetaan, että tiimityöskentely toimii. Itseohjautuva tiimityöskentely alkaa kunnolla vasta kun tiimin jäsenet omaksuvat uudenlaisen ajattelun työtavoistaan ja oppivat uusia taitoja. Varsinaisesta tiimityöstä voidaan siis puhua vasta kun tiimin jäsenet ovat itse sisäistäneet vastuunsa, työtehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation tavoitteen ja tarkoituksen kanssa. (Spiik 2004, 46–47.)

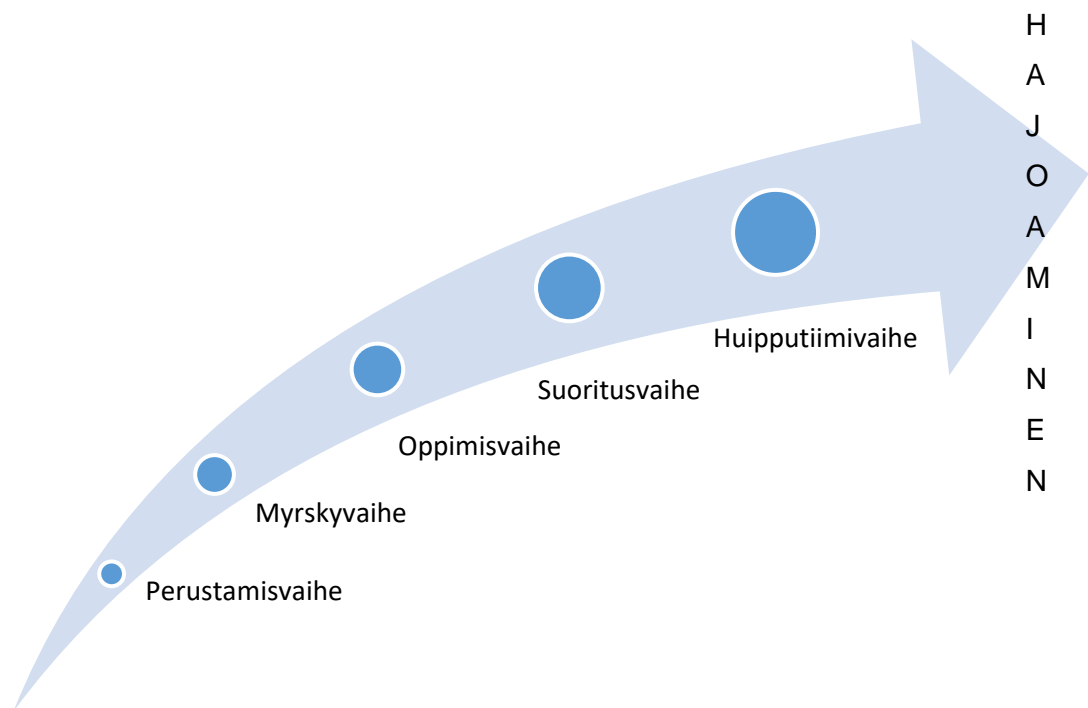
Kaikissa tilanteissa tiimityötä ei ole tarpeen hyödyntää. Tiimiä perustaessa on hyvä miettiä, miksi tiimiä oikeasti tarvitaan ja ovatko tulokset saavutettavissa vain suuremmilla resursseilla. Toisinaan tiimin perustaminen jonkin tietyn asian saavuttamiseksi vain monimutkaistaa tilannetta ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Siksi tiimin perustamiselle tulisi olla selkeät tavoitteelliset syyt. Koska tiimityön tärkeydestä on kirjoitettu paljon ja sen hyötyjä on korostettu, tiimejä perustetaan usein turhaan niiden tarkoitusperää tarkemmin ajattelematta. (Hackman 2011, 27–29.)

### **2.3 Tiimin kehitysvaiheet**

Usein tiimityöhön siirrytään liian nopeasti ja tiimi määritellään ulkopuolelta, kun tärkeää olisi kehittyminen tiimin omasta tahdosta. On hyvä ymmärtää, että tiimityön aloittaminen on haastava muutosprosessi varsinkin tilanteessa, jossa yhteistyötä ei ole ennen tehty. Tiimityöhön olisikin järkevää siirtyä vähitellen, suunnittelemalla hyvin ja seuraamalla tiimin kehitystä. (Spiik 2001, 26–32.)

Tiimien kehittymistä on tutkittu paljon ja yksi tunnetuimmista malleista on jo vuodelta 1965. Tämän Bruce Tuckmanin esittämän mallin (kuva 1) mukaan tiimin on kuljettava tiettyjen vaiheiden kautta tullakseen yhtenäiseksi edistyneeksi tiimiksi. Tiimin kehitysvaiheita kutsutaan perustamisvaiheeksi, myrskyvaiheeksi, oppimisvaiheeksi, suoritusvaiheeksi ja huipputiimivaiheeksi. Näissä kaikissa vaiheissa esimiehellä on suuri rooli tiimin eteenpäin viemisessä. Jokainen tiimi tulee myös jossain vaiheessa tiensä päähän eli tiimi hajoaa. (Heikkilä 2002, 274; Salminen 2013, 43.)

Katzenbach & Smith (1993, 106–107) laittavat tiimin kehittymisen puolestaan suorituskäyrälle, jonka avulla voidaan avata tiimin tekemien valintojen mahdollisuuksia ja riskejä. Suorituskäyrällä tiimillä on viisi merkittävää kohtaa, jotka ovat osa toimivaksi tiimiksi muodostumista. Kohdat ovat työryhmä, näennäistiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi.



Kuva 1. Tiimin kehitysvaiheet Salmisen mukaan (2013, 43)

Yllä olevan kuvan mukaan tiimin alkuvaihetta eli tiimin perustamisvaihetta pidetään tiimityöskentelyn tärkeimpänä vaiheena. Perustamisvaihe on niin sanottu tutustumisvaihe, joka aloittaa yhteisen kehitysprosessin. On tyypillistä, että perustamisvaiheessa tiimin jäsenillä on korkeat odotukset tulevasta, mutta yhteiset näkemykset puuttuvat. Tiimissä saattaa myös olla varautunut ja muodollinen tunnelma. Perustamisvaihe on otollinen aika tiimin aidon vuorovaikutuksen luomiselle, yhteisten ja ulkoisten tavoitteiden sekä päämäärien määrittelylle sekä toiminnan suunnan päättämiseksi. Perustamisvaiheessa on tärkeä määrittellä tiimin yhteiset pelisäännöt sekä vastualueet, joista kannattaa luoda tiimisopimus. (Salminen 2013, 43–44.)

Perustamisvaiheesta siirrytään vaiheeseen, jossa erilaiset näkemykset ja risteävät tavoitteet vallitsevat. Joillain tiimeillä tämä myrskyvaiheeksi kutsuttu vaihe kestää vain hetken, mutta sen tärkeys on hyvä ymmärtää nimittäin myrskyvaiheen aikana tiimin jäsenet muovaavat omanlaista tiimiään. Erilaisuus saattaa korostua ja konflikteja saattaa syntyä, mutta samalla jäsenten välinen tuntemus ja luottamus paranevat. Yhteistyötaitot ja erilaisuuden arvostaminen luovat pohjan seuraavaan vaiheeseen siirtymiselle. (Salminen 2013, 45–46.)

Kun tiimin yhteistyö ja toiminta alkavat kehittyä, siirrytään oppimisvaiheeseen, joka on otollinen vaihe uusien toimintamallien sisäistämiseen. Tiimille kehittyy oma identiteetti ja me-henki vahvistuu. Tiimin jäsenet ymmärtävät jo tiimityön voiman, arvostavat toisiaan ja näkevät erilaisuuden mahdollisuutena. Myös ristiriitoja kyetään selvittämään rakentavasti.

Kun tiimin jäsenet ovat sitoutuneet työhönsä ja kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, tiimi on siirtynyt suoritusvaiheeseen eli hyvän perustuksen tekemiseen. (Salminen 2013, 46.)

Toisinaan tiimin toiminta ja yhteishenki ovat niin hyviä, että tiimistä kehittyy huipputiimi. Huipputiimille ominaisia piirteitä on muun muassa yhteinen päämäärä ja resurssien tehokas hyödyntäminen, yhteinen sitoutuminen, yhteinen vastuu tiimistä, erilaisuuden hyödyntäminen, positiivinen yhteishenki, avoin kommunikointi ja keskinäinen luottamus. Huipputiimissä myös toimintaa kehitetään jatkuvasti ja kaikilla on halu kehittyä. Huipputiimi tukee ja kannustaa jokaista jäsentä onnistumaan yksilönä ja jäsenet ovat tasa-arvoisia. Muutoksen edessä huipputiimi suhtautuu positiivisesti. Huipputiimivaihe ei kuitenkaan ole pysyvä ja pienetkin tiimin sisäiset jäsenmuutokset saattavat vaikuttaa tiimin dynamiikkaan negatiivisesti. (Salminen 2013, 31–33.)

Suorituskäyrä-ajattelumallin mukaan alkuvaiheessa tiimille ei ole vielä muodostunut tarvetta olla yksi tiimi, jolla olisi yhteinen tavoite ja vastuu. Vuorovaikutusta tapahtuu lähinnä näennäisesti ja tarkoituksena on vain yksilöllinen suoriutuminen. Tällöin tiimi nähdään työryhmänä. Valetiidiksi kutsutaan tiimiä, jolle on muodostunut tarve lisäsuoritukselle ja päämäärät on määritelty, mutta niihin ei ole panostettu. Valetiidin suoritus on usein heikkoa, koska mahdollisuuksia ei hyödynnetä. Kun tiimi pyrkii tosissaan parempaan suoritukseen, mutta vastuuta ei vielä todellisuudessa jaeta, on tiimi potentiaalinen tiimi. Organisaatiot ovatkin usein täynnä potentiaalisia tiimejä, vaikka mahdollisuudet nähdään todellisissa tiimeissä, jossa yhteistyö on saumatonta, tavoitteisiin on sitouduttu ja yhteinen toimintamalli on sisäistetty. Vasta todellisella tiimillä on mahdollisuudet kehittyä huipputiidiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 106–107.)

Kummankin edellä mainitun mallin mukaisesti tiimin kehittämisessä voidaan havaita erilaisia vaiheita ja vallitsevia tilanteita. Huolimatta siitä, miten eri tilanteita nimitetään, merkittävää on lopulta tiimin kehittyminen ja suorituskyvyn parantaminen. Eri vaiheiden ja vallitsevien tilanteiden ymmärtäminen auttaa tiimiä näkemään sen kriittiset hetket ja ongelmat sekä mahdollisuudet parempaan suoritukseen. (Heikkilä 2002, 273–305.)

#### **2.4 Mitä tiimin perustaminen vaatii**

Tiimitoiminnan käynnistäminen voi toisinaan olla vaikeaa, mikä voi johtua vanhoihin totuttuihin toimintamalleihin tuudittautuminen sekä yhteistyöhön kouluttamisen puute. Johtaminen ja palkitseminen nähdään myös usein yksilöiden kautta. Kiristynyt kilpailu markkinoilla,

tavoitteiden epäselvyys, itsenäisyyden halu, yleinen muutosvastarinta, huonot vuorovaikutustaidot sekä tiimityön vaativan toimintaympäristön puutteet vaikeuttavat tiimityön jalkauttamista. (Salminen 2013, 54.)

Onnistuneen tiimin luomiseksi tulee tiimin rakentamisessa huomioida muutamia seikkoja. Ensinnäkin organisaation tulee antaa täysi tuki tiimin työlle ja tiimiytymiselle. Tiimillä tulee olla tiiminvetäjä, joka mahdollistaa tiimin työnteon sekä resursoi päivittäistä työtä. Tiiminvetäjän tulee uskoa tiimin mahdollisuuksiin ja tehokkaaseen yhteistyöhön sekä itse näyttää esimerkkiä tiimityötaitojen osalta. Tiiminvetäjällä tulee olla hyvä itsetuntemus sekä taito johtaa ihmisiä. Tiimin rakentamisessa tiedonjakaminen auttaa jäseniä sitoutumaan tiimiin, mitä tarvitaan puolestaan tehokkaassa tiimityössä. Sitoutuminen tavoitteisiin ja tehtäviin on helpompaa, kun jäsenet saavat olla mukana päätösten tekemisessä. (Heikkilä 2002, 40–42.)

Viimeisin, mutta ehkä tärkein asia tiimin rakentamisessa on tiimitaidot sekä oikeanlaisten tiimin jäsenien valinta, koska tiimin perustaminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista. Jäsenien tulee olla rohkeita ja valmiita tapahtuvaan muutokseen ja heiltä vaaditaan halua oppia uutta, osaamisen ja verkostoitumisen jakamista, työmoraalia ja ongelmaratkaisukykyä. Yhden osa-alueen onnistuminen ei kuitenkaan takaa tiimin rakentamisen onnistumista, vaan jokainen yllä oleva asia yhdessä luo mahdollisuuden rakentaa toimiva tiimi. (Salminen 2013, 51–54.)

Myös Hackman (2011, 49–52) noudattaa Heikkilän ja Salmisen esittämiä vaatimuksia. Hänen tutkimuksen mukaan toimintaympäristön tulee täyttää alla olevat edellytykset tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi:

- Tiimi rakennetaan aitojen syiden ja tarkoitusten vuoksi.
- Tiimin tarkoitusperä tai toiminnan suunta täsmennetään.
- Tiimiin valitaan tarvittava määrä oikeanlaisia jäseniä.
- Säännöt ja toimintatavat määritellään yhdessä.
- Organisaatio mahdollistaa tiimin työn ja toimii taustatukena.
- Tiimillä on mahdollisuus laadukkaaseen tiimiin keskittyvään koulutukseen.

## **2.5 Toimivan tiimityön tekijät**

Tiimityöllä on mahdollista saada poikkeuksellisen hyviä tuloksia aikaan, jos tiimityö toimii. Toimiva tiimityö on monen tekijän summa, joka voidaan jakaa seuraavasti:

- Yhteinen tavoite ja siihen sitoutuminen
- Hyvä tiimin vetäjä
- Taitavat tiimin jäsenet

- Osaamisen kehittäminen.

Tiimityö lähtee liikkeelle yhteisten tavoitteiden ja päämäärien selkeyttämisestä. Tavoite on tiimille eräänlainen yhteinen suunta, jota varten työtä tehdään tasavertaisesti. Tavoitteen tulee olla realistinen ja jollain tavalla mitattavissa. Sen tulee myös olla yhteisesti hyväksytty ja laadittu, jotta jokainen tiimin jäsen haluaa sitoutua siihen. (Billington 2005, 35–36.)

Sitoutuminen on tiimityön kannalta tärkeää, koska sitoutunut tiimi tekee työtä hyväksytyjen tavoitteiden eteen. Yleensä sitoutuminen vahvistuu, kun nähdään oman työn merkitys osana suurempaa kokonaisuutta ja saadaan näkyviä tuloksia aikaan. Työtyytyväisyys nähdään yhtenä suurimpana vaikuttajana sitoutumisessa, mutta myös innostava yhteistyö, muu tiimi, uuden oppiminen ja oman asiantuntijuuden kehittäminen luovat pohjaa sitoutuneelle tiimille. (Hyppänen 2013, 155–156.)

On huomattu, että esimiestyön vaatimukset ovat muuttuneet ja moniulotteisen johtamisen muodot kuten erilaiset organisaatorakenteet ja työn tekemisen erilaiset muodot yleistyvät. Nykyään esimiestyössä korostuvat yhä enemmän visionäärisyys, sopeutumiskyky, viestintäosaaminen, tavoitteellisuus, innostavuus, kyky tukea ja kyky osoittaa arvostusta. Myös osallistava johtajuus on yleistynyt. (Hyppänen 2013, 32–33.)

Toimivassa tiimityössä hyvä esimies pystyy järjestelmälliseen ajatteluun, olemaan asiantunteva sekä sitoutunut, mutta samalla kykenee kehittämään itseään ja muita. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää, koska yhtäaikaisesti johdetaan ihmisiä ja asioita. Yksi suurimmista esimiesosaamisen alueista on vuorovaikutustaidot, koska sen avulla jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Puhumisen lisäksi esimiehen tulee olla hyvä kuuntelija ja kysymysten herättäjä ja hänen tulee osata hyödyntää tiimin jäsenten erilaisuutta. Kannustaminen ja tiimin jäsenten aktivoiminen auttavat ongelmien ratkaisemisessa ja tiimin kehittämisessä. Tärkeää on osata yhdistää kaikki tiedot ja taidot toimivaksi kokonaisuudeksi niin, että yhteistyö lopulta toimii. Tiimityöskentelyn johtaminen voi olla haastavaa, koska kyse on itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä tasapainottelusta. Tiiminvetäjänä esimies usein antaa raamit toiminnalle, jonka jälkeen tiimi itse päättää toimintatavoista parhaan ratkaisun löytämiseksi. (Hyppänen 2013, 36–37.)

Kun tiimin jäsenet ovat varmoja tiimin toimivuudesta ja vahvuuksista, tiimin yhteinen kyky motivoida toisia kasvaa. On tärkeää, että jokainen jäsen tuntee kuuluvansa samaan tiimiin ja jokainen jäsen panostaa yhteistyöhön yhtä paljon. Toimivassa tiimissä jokainen jäsen myös kantaa vastuun toiminnasta, yhteistyöstä ja kehittämisestä. Jäsenten erilaisuus tulisi



nähdä voimavarana, ja yhden henkilön osaamisalueita pitäisi välttää, koska ne vaarantavat tiimin toiminnan. (Heikkilä 2002, 16–25; Salminen 2013, 33.)

Toimivan tiimin jäsenet ovat erilaisia, noudattavat pelisääntöjä ja kehittävät omia tiimitaitojaan. Hyvän jäsenen ominaisuuksia on muun muassa rehellisyys, luotettavuus, reiluus, esimerkillisyys, nöyryys ja kärsivällisyys. Toimivassa tiimissä myös ratkaistaan ristiriitoja rakentavasti, asetetaan tiimi etusijalle, tuetaan muiden ideoita ja toimitaan suunnitelmallisesti eri työkaluja tehokkaasti käyttäen. Tiimissä tulisi olla yhteinen me-henki, koska sillä on vaikutus positiiviseen asenteeseen tehtäviä ja työntekijöitä kohtaan. (Salminen 2013, 72–76.)

Edgar H. Schein (2011, 106–109) näkee auttamisen osana toimivaa tiimityötä, jolla on merkittävä rooli organisaation suorituksessa. Scheinin mukaan tiimityö on niin sanottu yhteinen tila, jossa jokaisen jäsenen välillä vallitsee vastavuoroinen auttamisen suhde. Tiimissä korostuu yhteisten suhteiden luomisen tärkeys. Jokainen jäsen auttaa tiimiä suoriutumalla itse niin hyvin, että oikeudenmukaisuus ja yhteinen luottamus säilyvät myös paineen alla. Taitoa on myös osata ottaa apua vastaan. Ennen kuin tiimissä aito auttamisen tunnelma voidaan saavuttaa, tulee luoda mahdollisuudet yksilöiden ajatuksille siitä, kuka minä olen, mikä on minun roolini tiimissä, kuinka paljon minulla on vaikutusvaltaa, tyydyttääkö minun tarpeet tässä tiimissä ja kuinka tuttavallisia tiimissä ollaan. Kehittyvä ja säilyvä vastavuoroinen auttaminen kaikkien tiimin jäsenten kesken onkin yksi toimivan tiimityön tekijöistä.

Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat merkityksellistä työn tehokkuuden ja laadun parantamiseksi. Osaamisen kehittämisen tulisi olla määrätietoista ja suunniteltua, jotta varmistetaan tiimin osaamisen lisääntyminen. Osaamista voidaan kehittää joko ulkoisten tahojen avulla tai tiimi voi oppia toisiltaan. Jatkuva positiivinen kyseenalaistaminen on kuitenkin tärkeää parhaiden toimintatapojen löytämisessä. Vaikka osaamisen kehittäminen on tärkeää, kannattaa muistaa, ettei kaikkea voi muuttaa eikä kaikessa voi kehittyä. (Spiik 2004, 225–226.)

Hackmanin (2011, 151–152) mukaan tiimiä voidaan kutsua toimivaksi tiimiksi tai aidoksi tiimiksi, kun se täyttää seuraavat ominaisuudet. Aidossa tiimissä on ihmisiä, jotka tekevät työtä yhdessä yhteisten tavoitteen tai tehtävän saavuttamiseksi. Tiimissä on sille sopiva määrä jäseniä, joilla on työn asettamat tarvittavat taidot sekä kyky toimia toisten kanssa. Tiimin olemassaolon tarkoitus on haastava, merkittävä ja sillä on selkeät päämäärät. Se, miten päämäärät saavutetaan, jää tiimin vastuulle. Tiimillä on selkeät normit ja säännöt, joita noudattaen tiimin toimintastrategiaa toteutetaan. Tiimin materiaalit, järjestelmät ja

tieto tukevat tavoitteiden saavuttamista ja hyvää suoritusta. Lisäksi tiimissä on pätevä vetäjä, joka auttaa jäseniä esteiden yli ja hyödyntää esille tulevia mahdollisuuksia.

## **2.6 Tukitoimintojen ja assistenttien merkitys yrityksessä**

Yrityksen sisäiset tukitoiminnot ovat tärkeä osa päivittäistä työtä, koska ilman niitä ei yrityksen ydintehtäviä voi suorittaa. Michael Porterin (2004, 36–43) luoman arvoketju -mallin mukaan yrityksen toiminta koostuu niin sanotuista ydintoiminnoista sekä niitä avustavista tukitoiminnoista. Tukitoiminnot voidaan jakaa neljään ryhmään eli 1. yrityksen rakentamiseen, 2. henkilöstöhallintoon, 3. teknologian kehitykseen ja 4. hankintoihin. Näistä yrityksen rakenne koostuu muun muassa yleisestä johtamisesta, sisäisistä hallintotoimista, taloushallinnosta, lakiasioista sekä laadunvalvonnasta. Juuri näillä toimilla on merkittävä rooli yrityksen menestymisessä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan voidaan ajatella kuuluvan Porterin ryhmittelyn ensimmäiseen ryhmään, koska kyseisellä tukitoimintotiimillä on ratkaiseva osa organisaation toiminnan ylläpitämisessä ja korkealaatuisen sisäisen palvelun tarjoamisessa. Tiimin avaintehtävänä on tarjota laadukkaita tukitoimintoja joka-päiväiseen työhön.

Johtamisen asiantuntija Eija Kärnä (2016, 21; 2017, 39) on todennut, että nykypäivänä yritysten tulisi tiedostaa tukitoimintojen merkitys yritysten toiminnassa. Useimmiten tukitoimintoihin kuuluvilla henkilöillä, kuten assistenteilla sekä muilla johdon ja muun henkilöstön välillä olevilla työntekijöillä on parhaiten hallussa juuri ne taidot ja tiedot, joita yrityksen strategian toteuttamisessa tarvitaan. Heillä on myös merkittävä rooli tarkoituksenmukaisen viestinnän onnistumisessa johdon ja muun henkilöstön välillä. Valitettavasti tukitoimintojen työtä ja roolia kuitenkin vielä toistaiseksi usein vähätellään.

Tukitoiminnoissa työskentelevistä henkilöistä voidaan käyttää monia eri nimikkeitä esimerkiksi assistentti tai kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajan käyttämää Business Support -nimikettä. Huolimatta nimikkeestä he ovat tärkeitä sisäisiä yhteistyökumppaneita. Management assistant 2020 -teoksessa assistenttia kuvaillaan linkkinä johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Assistentit tuntevat yrityksen liiketoiminnan hyvin ja ymmärtävät sen asiakkaiden sekä muiden työntekijöiden näkökulmasta. Assistenttien ansiosta työ ja kommunikaatio etenevät sujuvasti ja asiat hoituvat ajallaan. Usein assistenttia kuvaillaan henkilöksi, joka muun muassa pitää toiminnan kasassa, hoitaa ongelmatilanteet, pitää ajankäytöstä huolta ja on kaikista asioista tietoinen. Assistentti myös usein kykenee toimi-  
maan odottamattomissa tilanteissa ja kehittymään jatkuvasti. (Karjalainen 2013, 23–25; 32.)

Kun puhutaan tukitoiminnoista ja muiden työn helpottamisesta, korostuu ihmisten auttaminen, josta voidaan käyttää termiä ”helping behaviour”. Tähän kuuluu kaikki vapaaehtoinen avustamiseen liittyvä toiminta, jota ihmiset tarjoavat toisilleen tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Auttamiseen kuuluu siten kollegan työmäärän vähentäminen, resurssien jakaminen, virheisiin puuttuminen ja opastuksen/opetuksen tarjoaminen. Muiden auttaminen on tärkeä osa tiimissä käyttäytymistä ja se on mielenkiintoinen tutkimuksen aihe tukitoimintojen näkökulmasta. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 513–563.)

## **2.7 Muutoksesta yleisesti**

Muutoksia pidetään nykyajan ilmiöinä ja ne luovat paineita organisaatioiden kehittymiselle ja uudistumiselle. Menestyksen ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi organisaatioiden on muututtava, kehityttävä ja uudistuttava jatkuvasti. (Hyppänen 2013, 249.) Nopeiden muutosten vuoksi työelämässä ihmiseltä vaaditaan yhä parempaa sopeutumiskykyä ja laajempaa osaamisaluetta erilaisista työtehtävistä. Nykypäivänä uudet taidot muun muassa yhteistyötaidot ja kyky oppia uutta ovat vaatimuksia työn tekemiseksi, kun aikaisemmin pärjättiin toisenlaisilla perustaidoilla. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Työyhteisöt muuttuvat tänä päivänä nopeasti monesta syystä muun muassa organisaation omista liiketoiminnallisista tarpeista, yritysostoista tai muuttuneesta toimintaympäristöstä. Yksi yleisimpiä muutoksia on kuitenkin organisaatorakenteen muutos, joka voi luoda monia samanaikaisia pienempiä muutoksia. Organisaatorakenteet muuttuvat usein nopeasti, eikä edellistä organisaatiomuutosta ole välttämättä edes sisäistetty, kun uusi on jo käynnissä. Organisaatorakenteen muutos tulee olla perusteltu yrityksen strategian ja liiketoimen kannalta hyvin, jotta ne ymmärretään ja muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. (Hyppänen 2013, 249–253; Spiik, 2004, 111.)

Huolimatta siitä, miksi työyhteisöt muuttuvat, jokainen muutos on ainutlaatuinen ja jokainen muutos toteutetaan omalla tavalla. Muutoksia voidaan toteuttaa hyvinkin nopeasti, jolloin päämäärä ohjaa tekemistä tai vähitellen, jolloin toiminnan uudistus ja ongelmanratkaisu ovat muutoksen lähtökohtia. Jälkimmäinen eli vähitellen tapahtuva muutos koetaan usein paremmaksi vaihtoehdoksi muutoksen toteuttamiseksi, koska asiat käsitellään helpommin ymmärrettävinä pienempinä kokonaisuuksina. Ihmisillä on siis enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Oleellisinta on kuitenkin muutoksen suunnitelmallisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 54–56.)

## 2.8 Muutokseen suhtautuminen

Ihmiset kokevat muutokset hyvin yksilöllisesti, ja työhön suhtaudutaan usein tunnevaltaisesti. Työyhteisöissä ja työtehtävissä tapahtuvat muutokset koetaan usein ahdistavina ja ongelmallisina, mutta toisinaan ne tuovat myös sopivaa vaihtelua. Vaikka muutos ei johdaisi kenenkään työpaikan menetykseen, muutokset aiheuttavat vahvoja tunteita tiimin sisällä. Organisaatiomuutoksen myötä muuttuvat usein henkilöiden vastuualueet, työtehtävät, esimies-alaisuudet sekä fyysinen työympäristö. On siis normaalia, että henkilöstö kokee negatiivisia tunteita, jos sen mielestä toimineet työyhteisöt hajotetaan. (Hyppänen 2013, 250–253.)

Suhtautuminen muutokseen on monen asian summa, ja muutoksen aiheuttamat tunteet kehittyvät vaiheittain. Johto saattaa olla hyvinkin tietoinen muutoksesta ja sen onnistuneesta läpiviemisestä, kun henkilöstö kokee hämmennystä ja turhautuneisuutta. Muutokseen sopeutuminen on yksilöllistä eikä siihen kuluva aikaa voi määritellä. Työntekijän aikaisemmat kokemukset onnistuneista ja vähemmän onnistuneista muutoksista vaikuttavat paljon uusiin muutostilanteisiin. Työntekijä, joka on nähnyt monia muutoksia, kokee muutostilanteet usein rauhallisemmin ja rakentavammin kuin työntekijä, jolle muutos on ensimmäinen. Toisaalta aikaisemmat kokemukset voivat myös tuoda esille negatiivisia muistoja. Muutoksen kokemiseen vaikuttaa se hetki ja tapa, jolla muutoksesta kerrotaan ensimmäisen kerran. Jos tämä hetki ei ole onnistunut, muutoksesta voi syntyä vääränlaisia mielikuvia ja ennakkokäsityksiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–54.)

Myönteisen suhtautumisen odotukset ja ennakkokäsitykset luovat hyvät valmiudet muutokselle, koska myönteinen suhtautuminen tarkoittaa usein tyytyväisyyttä muutokseen. Muutos voi myös aiheuttaa muutosvastarintaa, joka johtuu usein vakauden kaipuusta, totumuksista ja normeista, väärinkäsityksistä, näkemyseroista sekä aidosta pelosta vanhan arvovallan ja etujen menettämisestä. Muutosvastarinta on hyvin normaali reaktio, koska pelätään, että muutos hajottaa jotain arvokasta. Lisäksi usein on huoli, että uuden kehittämisessä tapahtuu virheitä. Muutosvastarinta voi pahimmassa tapauksessa johtaa muutoksen epäonnistumiseen ja lopulta vaikuttaa asiakaspalvelukykyyn ja maineen menetykseen. (Hyppänen 2013, 257–262.)

Muutoksen hyvä sisäistäminen johtaa parhaimpiin tuloksiin. Muuttaakseen oman suhtautumisen muutokseen henkilö tarvitsee selkeän syyn muutokselle, joka perustuu tosiasiaan. Muutoksen välttämättömyydestä olisi myös hyvä olla selkeää tutkimustietoa. Tapahtuva muutos, uusien näkökulmien ja muutoksesta saatavien hyötyjen selkeyttäminen hel-

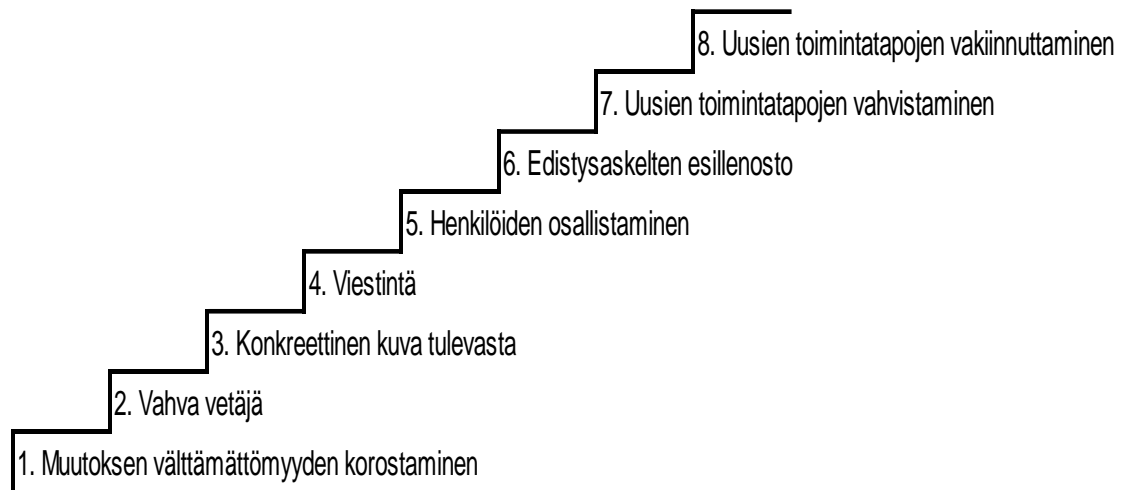
pottavat muutoksen läpivientiä. On myös tärkeää antaa tilaa tunteille ja ymmärtää mahdollista vastarintaa. Johto on aina keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisessa. (Hyppänen 2013, 251–262.)

## **2.9 Onnistuneen muutoksen tekijät**

Onnistuneen muutoksen toteuttaminen lähtee hyvästä ihmisten johtamisesta, onnistuneesta viestinnästä sekä ihmisten kohtaamisesta. Onnistunut muutos on myös kiinni muutoksen hyvästä suunnittelusta ja sen määrätietoisesta toteuttamisesta. Vaikka muutos koskettaa monia työyhteisön jäseniä, viime kädessä esimiehellä on suurin rooli muutosprosessin onnistumisessa. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset tehdyille päätöksille sekä varmistettava muutoksen toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013, 262.)

Esimiehen tehtävä on varmistaa muutoksen toteuttaminen eli käytäntöön vienti niin, ettei arkipäivän toiminta kärsi. Jotta esimies voi toimia esimerkillisesti muutoksessa ja mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen, hänelle tulee antaa riittävästi tietoa muutoksen perusteista ja tavoitteista. Näin esimies pystyy perustelemaan, miksi uusi tapa on edellistä parempi. Muutoksissa työmäärä saattaa kasvaa, vaatavuus lisääntyä ja uusia työtehtäviä voi tulla. Siksi tehtävien uudelleenorganisointi ja resursointi ovat tärkeää uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjeistukset, neuvonta, toimivat työkalut ja tiedon saaminen ovat työn edellytyksiä, joista esimies on vastuussa. Työn uuden organisoinnin lisäksi esimiehen vastuulla on huolehtia yhteishengen säilymisestä ja tiimin jäsenten jaksamisesta. Esimiehen tulee antaa tukea koko siirtymäkauden ajan sekä olla oikeasti läsnä ja tavoitettavissa. Esimieheltä odotetaan myös kärsivällisyyttä ja hänen tulee antaa muutokselle aikaa. Jos tiimiin tulee kokonaan uusia henkilöitä, muutos onnistuu vain erilaisuutta arvostamalla ja sitä hyödyntämällä. (Hyppänen 2013, 250–236.)

John Kotterin (2007, 99) luoman muutosjohtamisen mallin mukaan muutoksia voidaan toteuttaa onnistuneesti kahdeksan askeleen tekniikalla (kuva 2). Mallin mukaan muutoksessa tulisi edetä järjestyksessä askel kerrallaan. Jos muutos epäonnistuu, se tapahtuu usein jo ensimmäisten askeleiden kohdalla. Kotterin malli sopii erinomaisesti toimintatapojen, työn sisältöjen ja organisaatioiden rakennemuutoksiin.



Kuva 2. Onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 2007, 99)

Jo ensimmäisellä askeleella on korostettava muutostarvetta ja oletettavia riskejä, mutta eritoten myös mahdollisuuksia. Vahva vetäjäjoukko tarkoittaa, että onnistunut muutos vaatii aina yhtenäisen, motivoituneen ja sitoutuneen johdon, joka on näkyvillä koko muutoksen ajan. Kolmas askel korostaa tulevaisuudessa muutoksesta saatavia hyötyjä. Vaikka viestintä on vasta neljäntenä, tulee sen jatkua koko muutoksen ajan. Kriittisimpänä vaiheena muutoksen onnistumisen kannalta nähdään viides askel eli henkilöstön osallistaminen, koska sen avulla luodaan edellytykset muutoksen sitouttamiselle. Viimeiset askeleet korostavat kannustavaa otetta ja viestintää koko muutoksen ajan, mikä on tärkeää koko muutoshanketta kohtaan. Pienienkin edistysaskeleiden esille nostamisessa, uusien toimintatapojen vahvistamisessa ja vakiinnuttamisessa esimiehillä on tärkeä rooli. (Kotter 2007, 99.)

Viestinnällä on suuri merkitys muutosten läpiviennissä. Työyhteisöviestinnässä yleisesti on viimeisten kymmenien vuosien aikana tapahtunut selkeä muutos ja viestinnän ajatus-, suunnittelu- ja arviointimallit ovat kehittyneet paljon. Tietoa ei enää siirretä paikasta toiseen vaan viestinnän tulisi olla keskustelevaa ja osallistavaa. Erityisesti muutostilanteissa hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä nähdään toiminnan jatkuvuuden ja menestymisen kannalta merkittävän tekijänä, koska viestinnällä myös luodaan ja rakennetaan yhteistä kulttuuria. Suunnitelmallinen viestintä, avoin keskustelu ja vuorovaikutus vaikuttavat myös työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Muutosjohtajalla on vastuu suunnitelmallisen ja systemaattisen muutosviestinnän toteuttamisessa, mutta saman henkinen ja samansuuntainen viestintä on kuitenkin tärkeää viestijästä riippumatta. Selkeä, informatiivinen ja totuudenmukainen viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan muutosviestinnällä on myös oltava konkreettiset kanavat ja säännöt. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–67.)

Onnistunut muutos on pitkälti kiinni muutoksen hyvästä suunnittelusta ja sen määrätietoisesta toteuttamisesta (Luomala 2008, 5–11). Teoksessa Jäävuoremme sulaa (2008, 125–126) Kotter & Rathgeber ovat koonneet kahdeksan merkittävää vaihetta onnistuneeseen muutokseen, jotka perustuvat Kotterin aikaisempaan tutkimukseen onnistuneesta muutoksesta. Nämä seuraavat ohjenuorat luovat hyvän pohjan muutoksen toteuttamiselle.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Valmistele lähtökohdat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo kiireen tunne ja muutoksen ja nopean toiminnan tarve</li> <li>• Kokoa vahva luotettava vetäjäryhmä, joka osaa johtaa, kommunikoida ja analysoida</li> </ul>  |
| <b>Päätä mitä tehdään</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo muutokselle strategia ja visio</li> <li>• Selvitä miten muutos poikkeaa edellisestä ja miten tulevaisuus toteutetaan</li> </ul>  |
| <b>Toteuta</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmista, että kaikki ymmärtävät ja hyväksyvät uuden vision ja strategian</li> <li>• Saa aikaan toiminta ja poista mahdollisimman monta estettä</li> <li>• Kehitä ja tuo esille onnistumisia</li> <li>• Toteuta muutos sinnikkäästi äläkä luovuta</li> </ul> |
| <b>Juurruta</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo uusi kulttuuri</li> <li>• Varmista uusien toimintatapojen säilyttäminen ja vanhoista tavoista poisoppiminen</li> </ul>   |

Kuva 3. Onnistuneen muutoksen vaiheet (Kotter & Rathgeber 2008, 125–126)

Kun muutokselle on luotu hyvät lähtökohdat ja mukana on taitavat ihmisten johtajat, jäljelle jää muutokseen osallistuvat työntekijät. Asiakokonaisuuksien osaamiseen ei riitä enää yhden ihmisen osaaminen ja kyky oppia uutta vaan ydin on löytää toisia täydentäviä asiantuntijoita, jotka aidosti osallistuvat muutoksen toteuttamiseen. Työntekijöillä ja tiimeillä, joilla on aikaisempaa kokemusta muutoksista, on paremmat mahdollisuudet selviytyä. (Arikoski & Sallinen 2007, 13–14.)

Muutoskykyisellä tiimillä on kolme peruspiirrettä. Ensinnäkin onnistuneeseen muutokseen tarvitaan ihmisiä, joilla on laaja ja syvä osaaminen myös oman erikoisosaamisen ulkopuolelta. Tämänlaisilla ihmisillä on myös usein kyky jakaa osaamistaan muille sekä halu tuoda oma panoksensa yhteiseen tarkoitukseen. Toiseksi työyhteisössä luottamus ja reilouden toteutuminen vaikuttavat suuresti muutokseen, koska ne luovat lähtökohdan tuelle ja

osaamisen jakamiselle. Viimeisin muutoskykyisen tiimin piirre on kyky kommunikoida avoimesti, rakentavasti ja perustellusti. (Arikoski & Sallinen 2007, 15–19.)



### 3 Työn toteuttaminen ja tulokset

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka aineisto kerätään laadullisen tutkimuksen keinoin. Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteenani on saada kokonaisvaltainen kuva tiimin muotoutumisesta sekä tiimin jäsenten näkökulmien, kokemusten sekä tunteiden vaikutuksesta koko muutosprosessiin. Tutkimusmenetelmät kuuluvat läheisesti toiminnalliseen työn toteuttamiseen ja juuri laadullinen tutkimusmenetelmä palvelee tämän työn tarkoituksia parhaiten. (Vilka & Airaksinen 2003, 56; 63.) Tässä luvussa käsitellään ensin aineiston keruun toteutusta sekä esitetään pää-tutkimustulokset. Lopuksi kuvataan itse produktin tekeminen.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Toteutin laadullisen tutkimuksen produktin aineiston keräämiseksi, koska tavoitteenani on tehdä selkeä ja lukijaystävällinen tietopaketti tiimille, joka antaa realistisen ja yleispätevän kuvan tiimistä ja sen perustamisesta. Koska toimeksiantajan toiveesta otan myös selvää, miten tapahtunut muutos on koettu ja mitä juuri kyseisen tiimin toimiva tiimityö pitää sisäl-  
lään, laadullinen tutkimus on erinomainen aineistonkeruumenetelmä.

Toiminnallisen ja laadullisen tutkimuksen erona on, että toiminnallinen työ on käytännön toiminnan toteutusta, joka raportoidaan tutkimusviestinnän keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään puolestaan kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Rajanveto toiminnallisen ja laadullisen työn välillä ei ole mustavalkoinen ja on mahdollista hyödyntää eri tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Menetelmien tulee kuitenkin olla tarkasti valittuja ja perusteltuja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 10; 56.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin ilman ennakkokäsityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin miksi, mitä, miten ja koska. Kun työssä haluan ymmärtää ihmisten motivaatiota, syitä toiminnalle ja uskomuksia tarkemmin, on laadullinen tutkimus paras tutkimusmenetelmä siihen. (Myers 2013, 5–6.)

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista aineiston hankintaa, joka tapahtuu luonnollisessa ja todellisissa tilanteissa tutkimuskohteen ympärillä. Usein suositaan aineistonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät hyvin esille. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi aineiston yksityiskohtainen tarkastelu on tärkeää. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aihe

muotoutuu tutkimuksen aikana ja tutkija joutuu rajaamaan aihettaan useaan otteeseen olosuhteiden muuttuessa. Tutkimussuunnitelma muodostuu siis joustavasti tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

### **3.2 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto ja sekoitus eri tutkimusmenetelmiä. Kanasen mukaan (2009, 9–10; 23) toimintatutkimus on käytännön työn tutkimusta ja kehittämistä ja se liittyy työelämän aitojen ongelmien tiedostamiseen ja poistamiseen. Siispä opinnäytetyötä voidaan pitää eräänlaisena toimintatutkimuksena, koska prosessissa toteutuu tutkimus sekä toiminta yhtäaikaisesti ja päämääränä on muutos. Aihe liittyy tukitoimintotiimin kehittymiseen sekä yhteiseen muutokseen, joita pidetään toimintatutkimuksen ominaisuuksina. Yhteistyö ja käytännön ongelmien ratkaiseminen ovat myös työn oleellisia elementtejä. Toimintatutkimus kohdistuu yleensä yksittäiseen tapaukseen eikä tuloksia voi laajalti yleistää. Vaikka toiveena on, että opinnäytetyötä voidaan jatkossa hyödyntää muun muassa muiden tiimien perustamisessa, tulee muistaa, että tulokset perustuvat kuitenkin juuri kyseisen tiimin kokemuksiin ja mielipiteisiin.

Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään työ- tai muun yhteisön toimintaa yhdessä yhteisön kanssa. Kehittävän työn tutkimus on toimintatutkimuksen osa-alue. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiä voi käyttää väljemmin eikä aineistoa tarvitse analysoida yhtä tarkasti kuin perinteisissä tutkimuksissa. Haastattelun aineistoa voidaan käyttää tietolähteenä ja sen litterointi kannattaa tehdä siltä osin, kun se on kohderyhmän kannalta järkevää. Laadullinen tutkimusmenetelmä on erinomainen keino, kun tavoitteena on asian kokonaisvaltainen ymmärtäminen sekä tiimin omien näkökulmien esille tuominen. (Vilka & Airaksinen 2003, 56–64.)

### **3.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

Tämän opinnäytetyön aineiston keräsin yhden laadullisen tutkimuksen käytetyimmän menetelmän avulla eli haastattelulla. Haastattelu voidaan toteuttaa joko syvähaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai tässä opinnäytetyössä käytetyllä yksilöhaastatteluna. (Kananen 2009, 63–64.)

Haastattelu mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa ja se sopii moniin tutkimustarkoituksiin joustavuutensa takia. Haastattelun aikana tutkija pystyy saamaan eikielellisiä vihjeitä ja taustalla olevia motiiveja selville sekä ymmärtämään vastausten mer-

kityksiä. Haastatteluaineistossa korostuu aina laatu eikä määrä. Vaikka haastattelu nähdään erinomaisena aineiston keruumenetelmänä, se sisältää myös ongelmia. Haastattelu vie usein paljon aikaa ja resursseja sekä vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Haastattelu saattaa myös antaa virheellistä tietoa, jos haastateltava on taipuvainen sosiaalisesti suotavien vastausten antamiseen. Haastatteluaineiston tulkinta, analysointi ja raportointi koetaan myös hankalaksi, koska yhtä valmista mallia ei ole. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Haastattelutekniikaksi valitsin teemahaastattelun, joka on avoimen- ja lomakehaastattelun välimalli. Sille on tyypillistä, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee ennalta määriteltujen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Valitsin teemahaastattelun, koska pyrkimys oli päästä avoimeen keskusteluun ja halusin sulkea valmiit vastausvaihtoehdot pois. Tarkoitukseni oli estää liian suppea keskustelu esittämällä avoimia kysymyksiä teemojen ja tietoperustan pohjalta. Valitut teemat kirjoitin kuitenkin kysymysmuotoon helpottaakseni haastattelun kulkua. Koska teemahaastattelun tarkoitus on sivuttaa kaikkia osa-alueita ja saada mahdollisimman syvällistä tietoa, haastattelijan tiedot ja taidot nousevat tärkeään rooliin onnistuneen haastattelun kannalta (Kananen 2009, 65).

Tähän opinnäytetyöhön tein kaksi haastattelurunkoa. Toinen oli tarkoitettu tiiminvetäjälle ja toinen tiimin jäsenille. Tiiminvetäjälle tarkoitettu haastattelurunko keskittyi lähinnä tiimiin yleisesti ja jäsenille tarkoitettu haastattelurunko muutoksen kokemiseen ja toimivaan tiimityöhön. Haastattelurungoista en halunnut liian sitovia ja siksi loin avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat selittävät vastaukset. Kysymysasetteluksi valitsin mitä, miksi, minkälainen -tyylin ja johdattelevat kysymykset pyrin rajaamaan kokonaan pois. Haastattelussa käytin tunnelitekniikka, jossa lähdetään liikkeelle yleiseltä tasolta ja edetään tarkennuksiin. Tällä kysymystekniikalla, jossa seuraava kysymys liittyy edelliseen, haluttiin herättää luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välille. Lisäksi tunnelitekniikka auttaa tunnelmaan pääsyä. (Kananen 2009, 61–63.)

### **3.4 Haastattelijan toteutus**

Tähän opinnäytetyöhön valitsin luonnollisesti ne henkilöt, jotka kuuluvat tukitoimintotiimiin, koska tarkoitus oli saada selville tiimin jäsenten mielipiteitä. Laadulliseen tutkimukseen tulee valita ne henkilöt, joilta uskotaan saavan parasta tietoa ja joita asia suoraan koskee. Haastateltavia oli kolme henkilöä ja haastatteluista saadut tiedot olivat kattavia, joista näkökulmat tulivat hyvin esille. Jos tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri. Tutkittavat valitaan tutkijan määrittelemien kriteerien perusteella, mitä voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi otokseksi. Tutkimukseen osallistumisen

tulee olla vapaaehtoista, mutta ihanteellista olisi, että tutkittavat olisivat itse innostuneita osallistumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.)

Haastattelut toteutin torstaina 9.2.2017 toimeksiantajan toimitiloissa Helsingissä. Tein kaikki haastattelut yhden päivän aikana ja yhdelle haastattelulle olin varannut aikaa noin tunnin. Aikataululle laitoin joustovaraa, jotta keskustelu ei jäisi liian suppeaksi. Tiimin jäsenten haastattelut kestivät alle tunnin, mutta tiiminvetäjän haastattelu vei 1,5 tuntia, koska aihealue oli laajempi. Haastateltaville annoin haastattelukysymysrungot (Liite 1 ja 2) etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen. Nauhoitin haastattelut kahdella eri nauhurilla, sanelukoneella ja puhelimella, riskien minimoimiseksi. Lisäksi tein omia muistiinpanoja haastattelujen aikana havainnoidakseni haastattelutilannetta. Varmistaakseni sujuvan haastattelun, toteutin muutaman testihaastattelun ennen virallisia haastatteluja. Testihaastattelujen avulla pystyin muokkaamaan kysymyksien asettelua vielä kertaalleen.

Aloitin haastattelut selventämällä työn luonteen ja tavoitteet noudattaen eettisiä tutkimusperiaatteita. Haastattelut tein täysin anonymisti ja annoin haastateltaville mahdollisuuden olla vastaamatta johonkin kysymykseen ilman tarkempaa selitystä. Kävimme haastattelut pääosin kysymysten osoittamassa järjestyksessä, mutta kysymysten avoimuus ja teemoittelu loivat mahdollisuuden soljuvalle keskustelulle. Myös aikaisempiin kysymyksiin pystyimme palaamaan, mikäli haastateltavalle tuli täydennettävää johonkin teemaan. Kysymykset eivät rajanneet aihetta liikaa, vaan aiheesta pystyttiin keskustelemaan hyvinkin vapaasti. Lopussa annoin haastateltaville vielä mahdollisuuden avoimeen keskusteluun.

### **3.5 Aineiston analyysi**

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön riittää usein pelkkä suuntaa antava tieto eikä aineistoa ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti, kuin esimerkiksi tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä. Haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen sekä sen litterointi eivät myöskään ole niin täsmällistä ja yksityiskohtaista, ja usein haastatteluilla kerättyä aineistoa voidaan käyttää lähteenä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57–63.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisella tutkimuksella oli melko iso rooli produktin tekemisessä, joten analysoin tiimin jäsenten haastatteluista syntyneen aineiston sisällönanalyysiä hyödyntäen sen toimivuuden takia. Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan analysoida monin eri menetelmin eikä yhtä oikeaa vakiintunutta tapaa ole. Sisällönanalyysi on kuitenkin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä py-

ritään muodostamaan tiivistetty kuvaus pätevien johtopäätöksien tekemiseksi. Sisällysanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Sisällysanalyysissä tekstimuotoista aineistoa tarkastellaan yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, tiivistäen sekä jaotellen. Päämääränä on yhdistää tulokset laajempaan kokonaisuuteen sekä muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–97.)

Päätin purkaa ja analysoida aineiston heti haastattelujen jälkeen, koska Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 135–137) mukaan aineiston käsittely ja analysointi kannattaa tehdä mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jolloin aineisto on vielä tuore ja mahdollisia täydennyksiä on helpompi tehdä. Ensin kuuntelin aineiston muutamaa otteeseen ja kirjoitin puhtaaksi sanasta sanaan. Tämän jälkeen jätin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat aineistoista kokonaan pois. Olennaiset asiat erittelin puolestaan omaksi kokonaisuudeksi ja jaoin ne eri teemoihin. Aineiston analyysissä tärkeää on eri merkityksien tulkinta valittujen teemojen kannalta sekä pyrkimys löytää vastausten takana olevia yhteyksiä ja näkökulmia. Yksittäisiä tuloksia tulee katsella kokonaisvaltaisesti laajasta perspektiivistä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysitapaa on syytä suunnitella jo aineistoa kerättäessä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135–137.)

Tavoitteenani oli ymmärtää haastateltavien näkökulmat ja pitää ne kaiken tekemisen lähtökohtana. Valitsin tämän aineistolähtöisen mallin aineiston analysoinnin pohjaksi, koska Tuomen ja Sarajärven (2009, 93–97) mukaan kyseinen tapa mahdollistaa uusien ja ennalta arvaamattomien asioiden löytämisen.

### **3.6 Tulokset**

Teemahaastatteluista saaduista tuloksista kokosin opinnäytetyön produktiosuuden eli tietopaketin tiimille. Tarkoitukseni oli tuloksien avulla saada myös selville toimivan tiimityön tekijöitä sekä miten tiimi koki muutoksen. Tässä kappaleessa esitän päätutkimustulokset haastatteluista ilmenneiden tärkeimpien osa-alueiden mukaisesti, jotka ovat perusta toimivan tiimityön määritelmälle. Haastattelulomakkeita oli kaksi, toinen tiiminvetäjälle ja toinen tiimin jäsenille. Haastattelukysymykset (liite 1 ja 2) löytyvät Liitteet-kappaleesta.

#### **3.6.1 Tiimin tavoite**

Tiimin jäseniltä kysyin, mikä heidän mielestään on tiimin tavoite ja miten tavoite on mahdollista saavuttaa. Taulukon 1 mukaan tiimin jäsenet nostivat tavoitteeksi oman työn tekemisen niin hyvin, että se helpottaa asiakasvastuullisten henkilöiden ydintyötä. Yksilötavoitteita ei ollut vielä asetettu vaan tiimin jäsenten mielestä lähtökohtana oli yhdessä sovittu päämäärä eli kaikki työt tehdään niin hyvin, ripeästi ja joustavasti kuin voidaan. Esille

nousi myös palautteen kysyminen, jotta tiimi tietää, mitä tiimiltä odotetaan, miten on selvitty ja missä kaivataan parannusta.

Tiiminvetäjä vastasi, että tavoitteet olivat alkuvaiheessa keskittyneet lähinnä tiedonjakamiseen ja jäsenten perehdyttämiseen. Tavoitteet muodostuivat kuitenkin yksikön johdon odotuksista. Tiiminvetäjä mainitsi myös asiakasvastuullisten työn tukemisen parhaalla mahdollisella tavalla, laadukkaan ja joustavan palvelun mahdollistamisen sekä arjen sujuvuuden. Tärkeimpinä tavoitteina tiiminvetäjä piti osaamisen kehittämistä, tiedon jakamista, teknisten ja markkinointiviestinnällisten taitojen kehittämistä sekä asiakastilaisuuksien mahdollistamista. Konkreettiset tavoitteet oli kirjattu tiimin palvelusopimukseen. Kaikista haastatteluista nousi esille ristiin osaamisen varmistaminen.

Taulukko 1. Tiimin tavoite

|                       | Tavoitteet   |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- oman työn tekeminen niin, että se helpottaa asiakasvastuullisten ydintyötä</li> <li>- työt tehdään ripeästi ja joustavasti</li> <li>- palautteen kysyminen</li> <li>- ei vielä yksilötavoitteita</li> <li>- ristiin osaaminen</li> </ul>  |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuvaiheessa tiedonjakaminen ja jäsenten perehdyttäminen</li> <li>- muodostuvat yksikön johdon odotuksista</li> <li>- asiakasvastuullisten työn tukeminen</li> <li>- laadukas ja joustava palvelu, sujuva arki,</li> <li>- osaamisen kehittäminen, tiedon jakaminen, teknisen ja markkinointiviestinnälliset taidot</li> <li>- asiakastilaisuudet</li> <li>- konkreettiset tavoitteet kirjattu tiimin palvelusopimukseen</li> <li>- ristiin osaaminen</li> </ul> |

### 3.6.2 Hyvä tiimin jäsen

Taulukko 2 näyttää minkälainen on hyvä tiimin jäsen ja mitä ominaisuuksia juuri kyseisen tiimin jäseniltä odotetaan. Tiiminvetäjä ja tiimin jäsenet pitivät toistensa erilaisia taustoja ja osaamista toisia täydentävinä seikkoina. Myös erilainen työkokemus nähtiin positiivisena asiana yhteistyön kannalta. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin oman kokemuksensa ja varmuuden niistä asioista, jotka jo osataan. Esimerkiksi toinen tiimin jäsenistä näki oman vahvuutensa juuri IT-asioissa ja erilaisten järjestelmien käytössä, kun toinen jäsen nosti esille muun muassa laskutukseen liittyvät asiat.

Tiimin jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä tiimin jäsen on henkilö, johon voi luottaa, joka keskustelee asioista ja kyseenalaistaa päätöksiä. Tärkeää on, että tiimin sisällä on hyvä henki ja voidaan puhua hankalistakin asioista. Päätösten kyseenalaistaminen ja hankalista asioista puhuminen nähdään mahdollisuuksina tiimin kehittymiselle. Tiimin jäsenet korostivat, että ongelmakohdista pitää sanoa ja keskustelulla pitää olla avoin ilmapiiri.

Tiimin jäsenet arvostivat toimivaa yhteistyötä, aktiivisuutta ja ”että synkkaa”. Hyvä tiimin jäsen on henkilö, joka näkee mahdollisuudet kehitymisessä, haluaa oppia ja toimia tavoitteiden mukaisesti. Kaikista asioista pitää pystyä sopimaan ja samalla tekemään kompromisseja. Tämä näkemys ei pidä sisällään vain työtehtäviä vaan myös loma-ajat. Toinen tiimin jäsen oli nimittäin tähän asti pystynyt itse sanelemaan vuosilomansa ajankohdan. Tiimin jäsenet korostivat, että itse yrittää tehdä parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Taulukko 2. Hyvä tiimin jäsen

|                       | Hyvä tiimin jäsen  |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- jäsenet täydentävät toisiaan taidoillaan</li> <li>- monipuolinen työkokemus</li> <li>- varmuus asioista, jotka osataan</li> <li>- luottamus, keskustelu, päätösten kyseenalaistaminen</li> <li>- hyvä henki, toimiva yhteistyö</li> <li>- aktiivinen ja ”että synkkaa”</li> <li>- kehittyminen, halua oppia, tavoitteiden mukainen toiminta</li> <li>- asioista sopiminen, kompromissien tekeminen</li> </ul> |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- erilaiset taustat ja osaamiset vahvistavat tiimiä</li> </ul>  |

### 3.6.3 Hyvä tiiminvetäjä

Yksi haastattelujen aiheista (taulukko 3) oli, mitä odotuksia tiiminvetäjälle on ja minkälainen on hyvä tiiminvetäjä. Kysymys oli tarkoitettu tiimin jäsenille, mutta myös tiiminvetäjä kertoi oman näkemyksensä siitä, mitä hän itse odottaa omalta työltään tiiminvetäjänä.

Tiimin jäsenet kokivat, että tähän asti tiiminvetäjä oli suoriutunut tehtävistään kiitettävästi, eikä suurempia ongelmatilanteita ollut. Tiiminvetäjällä oli selkeä näkemys tiimin tulevaisuudesta ja hän oli ryhtynyt innokkaasti toteuttamaan johdon toivetta tapahtumapuoleen panostamisesta. Tiimin jäsenten mielestä tiiminvetäjän aito välittäminen näkyi jokapäiväisessä työssä. Tiimin jäsenet arvostivat yleisesti tiiminvetäjää, joka on kiinnostunut ja tietää mitä tiimissä tehdään. Tiiminvetäjältä haluttiin saada tukea ja hänen tuli olla valmis auttamaan kiireen keskellä. Koska työ on pääosin itsenäistä, liiallinen vahtiminen koettiin turhaksi.

Kaikista haastatteluista nousi esille, että jatkossa tiiminvetäjän tulee rohkaista kehittymisen polulla ja luoda puitteet avoimelle kommunikoinnille sekä yhteistyölle. Tiiminvetäjän vastuulla on kehittää toimintatapoja ja tuoda hyväksi havaittuja käytänteitä tiimin sisälle. Tiiminvetäjän tulee vastata kehityksestä ja motivoida jäseniä yhdessä tekemisen taivalle. Tiiminvetäjältä odotettiin myös joustavuutta ja nopeaa vastaamista eri tilanteisiin. Vaikka lähtökohtaisesti tiiminvetäjä vie tiimiä eteenpäin, tulee tiiminvetäjällä olla suurempi perspektiivi ja kokonaiskuva toiminnasta.

Taulukko 3. Hyvä tiiminvetäjä

|                       | Hyvä tiiminvetäjä  |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- luo puitteet</li> <li>- selkeä näkemys tiimin tulevaisuudesta</li> <li>- innokas panostaminen tapahtumapuoleen</li> <li>- aito välittäminen näkyy jokapäiväisessä työssä</li> <li>- kiinnostunut ja tietää, mitä tiimissä tehdään</li> <li>- on valmis auttamaan kiireen keskellä</li> <li>- ei vahdi liikaa</li> </ul>   |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rohkaisee kehittymisen polulla, luo puitteet avoimelle kommunikoinnille ja yhteistyölle</li> <li>- kehittää toimintatapoja ja tuo hyväksi havaittuja käytänteitä tiimin sisälle</li> <li>- vastaa kehityksestä</li> <li>- motivoi jäseniä yhdessä tekemisen taipaleella</li> <li>- joustava ja nopea vastaus eri tilanteisiin</li> <li>- vie tiimiä eteenpäin</li> <li>- suurempi perspektiivi ja kokonaiskuva toiminnasta</li> </ul> |

### 3.6.4 Tiimin haasteet ja niistä selviytyminen

Taulukko 4 näyttää minkälaisia haasteita tai riskejä tiimi näkee tiimityön onnistumisessa. Kaikki nostivat esille tiimin pienen koon ja siitä johtuvan haavoittuvuuden. Tiimin jäsenet näkivät haasteena eri osaamisalueet ja niistä johtuvan työtehtävien epätasapainon. Haasteeksi tiimin jäsenet kuitenkin kokivat myös sen, että osaaminen voi olla vain yhdellä jäsenellä, mutta tiimin jäsenten mielestä kaikkia yksityiskohtia ei voi, eikä kannata opettaa toisille. Haastatteluista nousi myös esille, että tiettyä jäsentä lähestyttiin useimmiten ja vanhat roolit ja tehtävät olivat toistaiseksi tiukasti kiinni.

Sekä tiiminvetäjä että tiimin jäsenet kokivat haasteeksi, miten varmistaa jatkuva tiedonkulkua niin tiimin sisällä kuin yksikönkin välillä. He kokivat, ettei kaikkea tietoa voi koko ajan jakaa. Tiimin jäsenet näkivät haasteena myös tiimin uusien työkalujen ja järjestelmien osaamisen varmistamisen sekä tiimin yhteisen postilaatikon. Tiimin jäsenet eivät vielä olleet vakuuttuneita siitä, miten asiakasvastaulliset henkilöt alkavat käyttää uutta toimintatapaa, jossa toimeksiannot lähetetään yhteiseen postilaatikkoon.

Yhtenä haasteena koko tiimi koki uuden tapahtumapuolen osaamisen. Tietomäärän ja osaamisen lisäämisen sekä uudenlaisen markkinoinnillisen ajatusmallin luomisen tiimi koki välttämättömäksi, mutta haastavaksi. Lisäksi tiiminvetäjä nosti esille, että jatkossa tapahtumiin liittyvien palveluiden tarjoaminen voi olla haastavaa, kun samalla tulisi huomioida jäsenten omat mielenkiinnot ja halu osallistua itse tapahtumiin. Tiiminvetäjä koki haastavaksi myös yhteistyökulttuurin rakentamisen ja tiimin tasapainon löytämisen eli miten antaa yhtä paljon huomiota tiimille, mutta myös itse kehittää markkinointiviestinnän ja tapahtumien osa-alueita. Tammikuussa 2018 tiimin painopisteet ja vastuut tulevat jälleen



muuttumaan, kun äitiyslomalainen palaa töihin. Tiiminvetäjä ei tunne henkilöä ja hänen vahvuuksiaan entuudestaan.

Taulukko 4. Tiimin haasteet

|                       | Tiimin haasteet  |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pieni koko</li> <li>- toiminnan jatkuvuus (poissaolot)</li> <li>- eri osaamisalueet, työtehtävien epätasapaino</li> <li>- kaikkia työtehtäviä ja yksityiskohtia ei voi opettaa</li> <li>- ristiin tekeminen, osaamisen jakaminen</li> <li>- osaaminen vain yhdellä henkilöllä</li> <li>- vanhat roolit</li> <li>- uudet työkalut ja järjestelmät, yhteinen postilaatikko</li> <li>- tapahtumat</li> </ul> |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pieni koko, tuuraus</li> <li>- toiminnan jatkuvuus (poissaolot)</li> <li>- osaamisen ja tiedon jakaminen</li> <li>- yhteistyökulttuurin jakaminen</li> <li>- tapahtumat ja uusi markkinoinnillinen ajatusmalli</li> <li>- tietomäärän ja osaamisen lisääminen</li> <li>- tiimin tasapainon löytäminen</li> <li>- painopisteiden ja vastualueiden muuttuminen</li> </ul>                                   |

Koko tiimi nosti esille, että haasteista selviydytään hyvän ohjeistuksen, tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen avulla (taulukko 5). Tiiminvetäjä korosti suuresti juuri ristiin tekemisen sekä tiedonjakamisen tärkeyttä. Tärkeää oli, että vähintään tiedetään, mistä apua voi hakea. Tiimin jäsenet myös uskoivat, että tiimin sisäisten ohjeiden lisäksi apua voi saada myös yrityksen sisäisestä intrasta ja muilta ulkopuolisilta kollegoilta. Yrityksessä on myös tukipuhelimia ja helpdesk-palveluita, joihin voi hätätilanteessa soittaa. Tiiminvetäjä koki, että osaamista tulee kehittää jatkuvasti ja sen tulee olla suunnitelmallista ja tehokasta. Tiimin jäsenet puolestaan nostivat esille ulkopuolisen koulutuksen tärkeyden varsinkin uusien järjestelmien opettelussa.

Taulukko 5. Haasteista selviytyminen

|                       | Haasteista selviytyminen   |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedon jakaminen, ohjeiden tekeminen ja tiedon tallentaminen</li> <li>- osaamisen kehittäminen</li> <li>- tiedetään, mistä apu löytyy</li> <li>- yrityksen sisäinen intra</li> <li>- tiimin ulkopuoliset kollegat</li> <li>- yrityksen helpdesk ja tukipuhelimet</li> <li>- ulkopuolinen koulutus (uudet järjestelmät)</li> </ul> |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedon jakaminen, tiedon tallentaminen yhteen paikkaan ja tiedon löytäminen</li> <li>- ohjeiden tekeminen ja perehdytys</li> <li>- suunnitelmallinen ja tehokas osaamisen kehittäminen</li> <li>- ristiin tekeminen</li> <li>- tiedetään, mistä apu löytyy</li> </ul>   |

### 3.6.5 Muutos tiimin jäsenten näkökulmasta

Haastatteluissa tiimin jäsenet kuvailivat muutosprosessia omin sanoin ja kertoivat, miten tapahtunut muutos oli tiimin sisällä koettu (taulukko 6). Tiimin jäsenet eivät pitäneet muutosta kovin suurena ja järjestyttävänä, vaikka heidän mielestä moni pienempi osa-alue oli muuttunut melko paljon ja epävarmuutta tulevasta vielä oli. Tiiminvetäjän mukaan alussa oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa ja järkytystä, mutta ensimmäisten kuukausien aikana kyseiset tuntemukset hävisivät kokonaan.

Viimeisen kymmenen kuukauden aikana tiimin jäsenillä oli muuttunut esimies moneen otteeseen ja ennen kuin nykyinen tiiminvetäjä rekrytoitiin, tiimin jäsenet kokivat, ettei selkeää esimiestä ollut. Lisäksi he eivät tienneet uudesta tiiminvetäjästä etukäteen, minkälaiseksi lopullinen tiimi muotoutuu ja olisiko tiimin jäseniä tarpeeksi. Tiiminvetäjän mukaan koko tiimi oli sopeutunut eri tilanteisiin todella hyvin ja he olivat tiiminä onnistuneet arjessa kiitettävästi tapahtuneisiin muutoksiin nähden.

Koko yksikkö, johon tiimi kuuluu, oli uudistanut toimintatapojaan, yksikkö oli muuttanut uuteen paikkaan ja omat työpisteet olivat hävinneet. Kaikki tiimissä olivat tyytyväisiä, että he olivat saaneet oman työalueen. Hyvä asia muutoksessa myös oli, että tiimi siirrettiin management-organisaatioon ja tiimi tuli lähemmäksi palveltavia asiakasvastuullisia henkilöitä. Tiimin jäsenet eivät vielä olleet täysin varmoja siitä, ymmärsivätkö asiakasvastuulliset johtajat uutta palvelukonseptia.

Koska tiimin jäsenillä on erilaiset työtaustat, heikkoudet, vahvuudet ja toisen työt koettiin täysin vieraiksi, tiimin jäsenet epäroivät, miten uusi palvelukonsepti saadaan lopulta toimimaan. Lisäksi he kokivat, että tiiminvetäjä ei voi tehdä täysin samoja työtehtäviä kuin muut tiimin jäsenet. Tämän takia tasapäistäminen tuntui tiimin jäsenistä hieman ongelmalliselta ja täysi varmuus ristiin tekemisen onnistumisesta puuttui. Sekä tiimin jäsenet ja tiiminvetäjä totesivat, että tiimillä on paljon uusia asioita opeteltavana aina uusista työtehtävistä lähtien. Toinen tiimin jäsen ei kokenut, että työtehtävät olisivat muuttuneet juurikaan, kun toinen jäsenistä koki työtehtävien muutoksen isompana asiana. Yhtenä suurimpana muutoksena tiimin jäsenet kokivat tapahtumapuoleen panostamisen.

Vaikka tilanteet olivat menneet ylä- ja alamäkeä ja toisinaan pientä purnausta oli kuulunut, koko tiimi koki tapahtuneen muutoksen yleisesti ottaen positiiviseksi. Tiimin jäsenten mielestä innostuneella ja rohkealla tiiminvetäjällä oli suuri vaikutus tiimin toimivuuteen. Tiimin jäsenet ja tiiminvetäjä olivat sitä mieltä, että koko tiimi hakee vielä paikkaansa ja muutos

ei ollut vielä valmis. Kaikista haastatteluista kävi ilmi, että yhteinen tavoite, keskustelun ylläpitäminen sekä erilaiset näkemykset vahvistavat tiimiä muutoksen ajan. Yhdessä rakentamisen henkeä koko tiimi piti yhtenä ratkaisuna parhaan mahdollisen tiimin saavuttamisessa. Myös vahvuuksien hyödyntämistä he pitivät välttämättömänä ja uusien asioiden opettelua jännittävänä.

Taulukko 6. Muutoksen kokeminen

|                       | Muutoksen kokeminen  |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei kovin suuri ja järjestyttävä muutos, epävarmuutta tulevasta</li> <li>- pieniä osa-alueita muuttunut</li> <li>- esimies muuttunut monesti</li> <li>- ei tiedetty uudesta tiiminvetäjästä etukäteen</li> <li>- minkälainen lopullinen tiimi on, onko tiimin jäseniä tarpeeksi</li> <li>- hyvä, että tiimi siirrettiin management-organisaatioon ja lähemmäksi palveltavia asiakasvastuullisia henkilöitä, oma työalue</li> <li>- ymmärtävätkö asiakasvastuulliset johtajat uutta palvelukonseptia</li> <li>- miten uusi palvelukonsepti saadaan toimimaan</li> <li>- tiiminvetäjä ei voi tehdä täysin samoja työtehtäviä</li> <li>- tasapäistäminen, onnistuuko ristiin tekeminen</li> <li>- yleisesti ottaen positiivinen muutos</li> </ul> |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuun muutosvastarintaa ja järkytystä</li> <li>- tiimi sopeutunut hyvin</li> <li>- yhtenä tiiminä onnistuttu arjessa</li> <li>- tyytyväisiä, että tiimi sai oman työalueen</li> <li>- koko tiimi hakee paikkaansa, muutos ei ole vielä valmis</li> <li>- yhteinen tavoite, keskustelun ylläpitäminen sekä erilaiset näkemykset vahvistavat tiimiä</li> <li>- yhdessä rakentamisen henki parhaan mahdollisen tiimin saavuttamisessa</li> </ul>  |

### 3.6.6 Muutoksen johtaminen ja viestintä

Taulukko 7 näyttää, miten tiimin jäsenten mielestä muutosta oli johdettu ja minkälaisin keinoin muutoksesta viestittiin. Tiimin jäsenten mielestä parhaassakin työyhteisössä muutosprosessi on hidasta ja onnistunut lopputulos ei ole aina taattu. Ihmisten muuttaminen on hidasta eikä ole helppoa saada heitä tekemään asioita uudella tavalla. Muutosta oli kuitenkin johdettu hyvin positiivisesti, vaikka tilanne ei välttämättä joka hetki ollutkaan niin hyvä kuin uskottiin. Huolimatta siitä, että tiiminvetäjällä oli vähän esimieskokemusta ja toisinaan liiankin optimistinen kuva asioista, tiimin jäsenistä muutosta oli johdettu kannustavasti ja kuunnellen.

Tiimin jäsenet olivat tyytyväisiä, että tiiminvetäjä oli vienyt muutosta eteenpäin mielipiteet hyvin huomioon ottaen ja haastateltavien vankkaa kokemusta arvostaen. He myös uskoivat, että tiiminvetäjän positiivinen ja innokas tapa korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä, oli hyvä tapa johtaa muutosta. Haastateltavat arvostivat myös sitä, että kaikki olivat samassa veneessä ja myös tiiminvetäjälle asiat olivat uusia. Tuella oli suuri merkitys yhteistyön onnistumisessa.

Taulukko 7. Muutoksen johtaminen

|                       | Muutoksen johtaminen   |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- parhaassakin työyhteisössä muutosprosessi on hidasta</li> <li>- ihmisten muuttaminen on hidasta</li> <li>- ei ole helppoa saada ihmisiä tekemään asioita uudella tavalla</li> <li>- johdettu positiivisesti, kannustavasti ja kuunnellen</li> <li>- mielipiteet otettu hyvin huomioon, jäsenten vankkaa kokemusta arvostettu</li> <li>- positiivinen ja innokas tapa korostaa yhdessä tekemistä</li> <li>- kaikki samassa veneessä</li> <li>- tuen antaminen</li> </ul> |

Taulukon 8 mukaan tiimin jäsenet kertoivat, että muutoksesta viestittiin lähinnä tiedottamalla ylhäältä alas. Ennen muutosta mielipiteitä pyydettiin, mutta niistä ei tiimin jäsenten mielestä ollut hyötyä lopputuloksen kannalta. Tiimin jäsenet kokivat, että organisaatiomuutoksista yleisestikin viestitään juuri johdolta alaspäin ja kaikkien toiveita ja mielipiteitä ei ole mahdollista toteuttaa. Kommunikointia he pitivät vaikeana lajina ja vaikka kuinka hyvin annetaan ohjeita uusista toimintatavoista, viesti ei aina mene perille.

Muutoksesta ilmoitettiin henkilökohtaisesti sekä yleisellä tasolla niille henkilöille ja yksiköille, joihin muutos vaikutti. Tiimin jäsenet kokivat, että muutoksesta olisi voinut viestiä paremmin esimerkiksi antamalla enemmän tietoja tulevasta sekä painottaa muutoksen taustatekijöitä yksityiskohtaisemmin. Lisäksi tiimin jäsenet olivat sitä mieltä, että tiimin sisäisille asiakkaille olisi pitänyt painottaa, miten muutos vaikuttaa työtehtäviin.

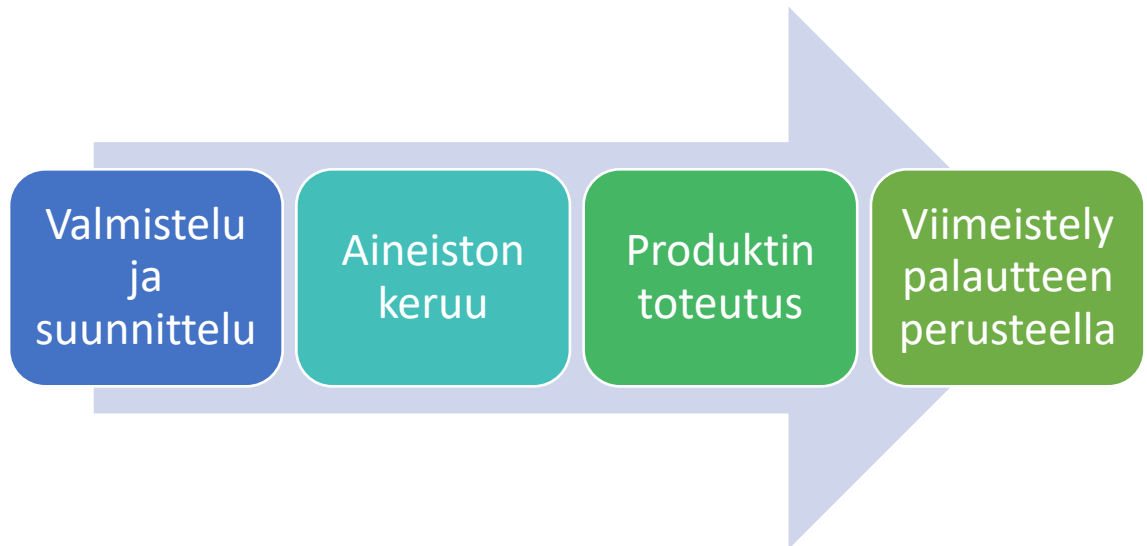
Vaikka tiimin jäsenet eivät olleet täysin tyytyväisiä muutoksen viestintätapaan, tiimin sisäinen yhteinen kommunikointi oli helposti muotoutunut. Tiimin jäsenet tunsivat, että tiiminvetäjä oli hyvin pyrkinyt ymmärtämään eri taustat ja lähtökohdat työlle sekä helpottanut yhteistä viestintää. Alussa oli paljon keskustelua siitä, miten tiimi asettuu paikalleen uuteen yksikköön, miten yhteistyö toimii ja miten resurssit riittävät. Tiiminvetäjä olikin yrittänyt tuoda vahvasti esille uutta palvelumallia ja muutoksen tärkeyttä.

Taulukko 8. Muutoksesta viestiminen

|                       | Muutoksesta viestiminen  |
|-----------------------|--|
| <b>Tiimin jäsenet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ennen muutosta mielipiteitä pyydettiin, ei vaikuttanut lopputulokseen</li> <li>- tiedottamalla ylhäältä alas</li> <li>- henkilökohtaisesti sekä yleisellä tasolla niille, joihin muutos vaikutti</li> <li>- sisäisille asiakkaille olisi pitänyt painottaa, miten muutos vaikuttaa työtehtäviin</li> <li>- sisäinen yhteinen kommunikointi helposti muotoutunut</li> <li>- kommunikointi on vaikea laji, viesti ei aina mene perille</li> </ul> |
| <b>Tiiminvetäjä</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittänyt tuoda vahvasti esille uutta palvelumallia ja muutoksen tärkeyttä</li> <li>- alussa paljon keskustelua siitä, miten tiimi asettuu paikalleen uuteen yksikköön, miten yhteistyö toimii ja miten resurssit riittävät</li> <li>- organisaatiomuutoksista viestitään usein johdolta alaspäin</li> <li>- kaikkien toiveita ja mielipiteitä ei ole mahdollista toteuttaa</li> </ul>  |

### 3.7 Produktin toteutus ja opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyöprosessin aloitin syksyllä 2016 työharjoitteluni aikana ja opinnäytetyö valmistui keväällä 2017. Syksyn olin varannut opinnäytetyönsuunnitelman laatimiselle sekä viitekehyksen ja haastattelujen suunnitteluun. Virallisen työn tekemisen aloitin työharjoittelun jälkeen tammikuussa 2017. Haastattelut toteutin helmikuun 2017 alkupuolella, minkä jälkeen tein varsinaisen kirjoitustyön ja kokosin opinnäytetyön produktin. Tässä kappaleessa esitän produktin toteutuksen etenemisen vaiheittain. Vaiheet etenivät kuvan neljä mukaan.



Kuva 4. Produktin etenemisen vaiheet

Produktin suunnittelun aloitin syksyn 2016 aikana, kun löysin opinnäytetyön aiheen. Lähtökohtana minulla oli löytää mielenkiintoinen opettava aihe, joka olisi samalla myös tärkeä toimeksiantajan kannalta. Juuri nämä asiat ovat hyvän toiminnallisen opinnäytetyön aiheen lähtökohtia. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16.)

Aloitin suunnittelun miettimällä työn tavoitteita yhdessä toimeksiantajan kanssa pitämällä alkupalaverin, jossa sovimme lähtökohdat ja suunnan työlle. Toimeksiantajalle oli tärkeää toiminnallisen työn tekeminen sekä aiheen käsittely niiden alueiden ja rajoitusten sisällä, jotka toimeksiantaja näki kyseisen tiimin kannalta tärkeimpinä. Tärkeää myös oli, että organisaation ja toimijoiden nimet pidettäisiin salassa. Työn rajasin luonnollisesti koskemaan vain kyseistä tiimiä, kuten aikaisemmin on mainittu.

Tarkempaa aikataulua produktin valmistumiselle en saanut, vaan toimeksiantaja antoi vapaat kädet työn toteutukselle. Itselleni laadin kuitenkin suuntaa antavan aikataulun (taulukko 9), joka myös muuttui hieman työn edetessä. Koko opinnäytetyöprosessille olin varannut viikoittain vähintään kaksi kokonaista työpäivää (torstai ja perjantai).

Taulukko 9. Alustava aikataulu

| Syksy 2016   | Kevät 2017  |
|--|---|
| <u>Lokakuu</u><br>- Aiheen valinta   | <u>Tammikuu</u><br>- Haastattelukysymykset<br>- Viitekehysten kirjoittaminen<br>-                                   |
| <u>Marraskuu</u><br>- Opinnäytetyösuunnitelman kirjoittaminen<br>- Aiheanalyysin kirjoittaminen<br>- Toimeksiantosopimus<br>- Aineiston keräyksen/haastattelun suunnittelua<br>- Lähteet | <u>Helmikuu</u><br>- Viitekehysten viimeistely<br>- Haastattelut<br>- Aineiston purku<br>- Produktin kirjoittaminen |
| <u>Joulukuu</u><br>- Lähteet ja aineiston keruun suunnittelua  | <u>Maaliskuu</u><br>- Produktin viimeistely   |
|  | <u>Huhtikuu/Toukokuu</u><br>- Ensimmäisen version palautus<br>- Viimeistely   |

Opinnäytetyöprosessin aikana pidin työpäiväkirjaa, jotta työvaiheet pysyivät muistissa ja produktin raporttiosa olisi siten helpompi kirjoittaa. Vilkka & Airaksinen teoksessaan Toiminnallinen opinnäytetyö (2003, 19) suosittelevat opinnäytetyöpäiväkirjan pitämistä, koska opinnäytetyöprosessi sijoittuu pitkälle ajanjaksolle ja on työmäärältään laaja.

Produktin suunnittelu- ja valmisteluvaiheen aikana tutustuin toimeksiantajaan ja alan kirjallisuuteen. Koska samaan aikaan tein työharjoittelua kyseisessä yrityksessä eri osastolla, oli toimeksiantajaan helppo tutustua, mikä auttoi minua ymmärtämään tiimin tarpeita. Produktia varten minun oli tutustuttava kirjallisuuteen, jotta ymmärtäisin, mistä tiimityössä ja muutoksissa yleensäkin on kyse. Alan kirjallisuus toimii myös raporttiosuuden viitekehystenä. Opinnäytetyön viitekehys koostuu pääasiassa suomalaisista teoksista ja artikkeleista, koska alan kirjallisuudesta on kirjoitettu paljon ja se soveltuu erinomaisesti juuri kotimaisten organisaatioiden tiimeihin ja muutoksiin. Hyödynsin myös kansainvälisiä lähteitä, jotta viitekehys on monipuolinen. Teoreettisen viitekehysten tärkeyden ymmärtäminen auttaa käytännön valinnoissa sekä tukee koko työtä alusta loppuun. Viitekehysten avulla selitetään tutkittavan ilmiön keskeiset tekijät ja niiden välisiä suhteita. Toimiva viitekehys on vahva tieteellinen perusta opinnäytetyölle. (Vilkka & Airaksinen 2003, 41–44.)

Toimeksiantajan kanssa sovimme, että produktin aineisto kerätään haastatteluilla, jotka toteutin helmikuussa 2017. Haastatteluihin päätin tehdä kaksi haastattelurunkoa, joista toinen tiiminvetäjälle ja toinen tiimin jäsenille, koska tarkoitus oli kerätä tuotteeseen myös jäsenten ajatuksia tapahtuneesta muutoksesta. Tiiminvetäjän haastattelusta halusin puolestaan saada enemmän taustatietoja ja käytännön asioita selville.

Haastattelun jälkeen aloin työstää produktia kirjoittamalla tekstiluonnoksia otsikoiden alla. Aiheet kuitenkin tarkentuivat ja muuttuivat työn edetessä muutamaaan otteeseen ja samalla lopullinen produkti muutti muotoaan. Muun muassa haastatteluista selvisi, ettei muutoksella ollut ennako-odotuksia suurempaa vaikutusta jäseniin, mikä osaltaan vaikutti lopullisen produktin sisältöön. Vilkan ja Airaksisen mukaan (2003, 83) lopullinen työ voi kuitenkin muuttaa muotoaan työn edetessä eikä alkusuunnitelmasta tarvitse pitää tiukasti kiinni.

Produktin kirjoittamisessa pidin koko ajan mielessä raportin viitekehystä, toimeksiantajan toiveita ja tiimin jäseniä, jotta opinnäytetyö olisi kattava ja hyödyllinen toimeksiantajalle. Produktia ja itse opinnäytetyön raporttia kirjoitin samoihin aikoihin, koska halusin raportin ja produktin yksiin kansiin eikä produktille ollut määritetty tarkkaa palautuspäivää.

Toimeksiantajalta sain vapaat kädet tietopaketin dokumentointiin, kunhan se sisältäisi sovitut teemat. Produktin päätin koota osaksi muuta raporttia, koska näin koko työstä tulisi yhtenäisempi kokonaisuus, jossa korostuu käytäntö ja alan kirjallisuus. Työtä voidaan säilyttää vihkomuodossa tai se voidaan tallentaa tiimin Sharepoint -sivuille.

Produkti eli koko opinnäytetyöraportin viides luku koostuu alla olevista otsikoista:

- Alkusanat
- Uuden tiimin perustaminen
- Tiimin merkittäviä vaiheita
- Tiimin tavoitteet ja arvot
- Tiimin palvelusopimus ja tiimisäännöt
- Tiimin tehtävät
- Tiimin jäsenet
- Tiiminvetäjä
- Tiimin kehittäminen
- Muutos tiimin näkökulmasta
- Muutoksen johtaminen ja viestintä
- Tiimin haasteet
- Toimiva tiimityö tukitoimintotiimissä.

Ensin esitän produktin lähtökohdat eli uuden tiimin, alkuvaiheet ja erot aikaisempaan. Sit-  
ten kerron tiimin tavoitteet eli minkälainen tiimi nykyään on, mitä tiimi tekee ja keitä tiimin  
kuuluu. Lopussa otan esille teema-alueet eli tapahtuneen muutoksen ja toimivan tiimityön.



## 4 Pohdinta ja johtopäätökset

Tavoitteenani oli koota tukitoimintotiimille hyödyllinen, selkeä ja johdonmukainen tietopaketti tiimin perustamisesta, tiimin ominaisuuksista, tapahtuneesta muutoksesta ja toimivasta tiimityöstä. Haastatteluilla oli tarkoitus selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat tukitoimintotiimin toimivaan työhön ja minkälainen tapahtunut muutos on ollut. Yhtenä työn onnistumisen kriteerinä oli työn hyödynnettävyys ja siksi oli tärkeää dokumentoida koko muutosprosessi ja uuden tiimin ominaisuudet yhteen paikkaan totuudenmukaisesti. Siten työn produkti on aito ja monipuolisen tiedonhankinnan tulos.

### 4.1 Päätutkimustulosten tarkastelu

Haastatteluista saatujen tulosten (kappale 3.6) perusteella voidaan todeta, että toimiva tiimityö on olennainen osa tavoitteiden saavuttamista ja laadukkaan palvelun tarjoamista. Tukitoimintotiimin toimiva tiimityö koostuu kannustavasta tiiminvetäjästä, osaavista tiimin jäsenistä sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta. Lisäksi siinä korostuu jatkuva kehitys, uusien toimintatapojen sisäistäminen sekä yhteisten tavoitteiden mukainen toiminta. Samoja toimivan tiimityön piirteitä löytyy myös alan kirjallisuudesta.

Organisaatiomuutoksen taustalla oli uuden yksikön liiketoiminnan ja profiilin nostaminen, yhteistyön helpottaminen ja tiivistäminen asiakkaiden kanssa sekä asiakaskokemusten parantaminen. Nämä olivat myös lähtökohdat uudelle tukitoimintotiimille, jonka tavoitteena oli tukea yksikköä ja helpottaa muiden työtä. Voidaan siis todeta, että yrityksessä arvostetaan tukitoimintoja ja ne nähdään osana onnistunutta liiketoimintaa. Kärnä (2016, 21; 2017, 39) onkin todennut, että nykypäivänä olisi tärkeää ymmärtää tukitoimintojen merkitys yritysten toiminnassa.

Tuloksista selvisi, että tapahtuneen muutosprosessin myötä tiimillä on johdon asettamia, mutta myös tiimin itse luomia tavoitteita. Nämä tavoitteet asettavat merkityksen tiimille ja näyttävät suunnan tiimin omalle työlle. Tavoitteiden asettaminen yhdessä sekä niihin sitoutuminen nähdään tärkeänä osana toimivaa tiimityötä. Aivan kuten Billington (2005, 35–36) sanoo, tiimityön lähtökohtana ovat yhteisesti sovitut tavoitteet ja päämäärät, joihin on sitouduttu. Tiimin tavoitteena on tehdä oma työ läpinäkyväksi koko organisaatiolle ja varmistaa jatkuva laadukas palvelu. Lisäksi tiimi haluaa palvella parhaalla mahdollisella tavalla ja helpottaa muiden päivittäistä työtä. Auttaminen onkin yksi tärkeä osa tiimityötä (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 513–563).

Tiimin sisäisiä tavoitteita on osaamisen ja tiedon jakaminen, teknisten ja markkinointiviestinnällisten taitojen kehittäminen sekä onnistuneiden asiakastilaisuuksien mahdollistaminen. Koska jäsenillä on erilaiset työtaustat ja moni työtehtävä on uusi, ovat tiedonjakaminen sekä osaamisen kehittäminen merkittäviä osia toimivaa tiimityötä, jotta jokaisella on mahdollisuus tehdä kaikkia työtehtäviä tasalaatuisesti. Spiikin (2004, 225–226) mukaan osaamisen jatkuva kehittäminen onkin merkityksellistä tehokkuuden ja laadun kannalta, mikä nousi esille myös kyseisen tiimin työssä. Tiimin haastavimpana tavoitteena voidaan pitää onnistuneiden asiakastilaisuuksien mahdollistamista, sillä tiimin jäsenillä ei ole juuriakaan kokemusta tämänkaltaisista tehtävistä. Yksi syy tiiminvetäjän palkkaamisessa oli juuri markkinoinnillisten asioiden esille nostaminen, mikä voi olla haastavaa tiimille, jossa perinteet ja vanhat tavat ovat syvällä kiinni. Lopullinen tahtotila on, että jokainen tiimin jäsen tekee kaikkia työtehtäviä ja osastoa palvellaan yhtenä tiiminä. Haastattelujen mukaan tätä ajatusta tiiminvetäjä olikin lähtenyt innokkaasti toteuttamaan ja siinä oli edistytty. Haastatteluista kuitenkin yllättäen ilmeni, että jäsenten mielestä kaikkea ei voi toiselle opettaa, mikä ei tue tiimin osaamisen jakamista ja tavoitetta palvella yhtenä tiiminä. Tiiminvetäjän kannattaakin korostaa tiimityöllä saatavia hyötyjä ja uuden palvelumallin etuja.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että osa toimivaa tiimityötä on suunnitelmallinen osaamisen kehittyminen, jotta varmistetaan tiimin kyky palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Jäsenet uskoivat, että tiimin kehitys oli lähtenyt hyvään suuntaan ja osaamista oli pystytty vahvistamaan, mutta yhdessä tekemistä, uusia työtehtäviä ja toimintamalleja, teknistä osaamista ja laajaa asiantuntemusta tulee vielä kehittää. Vaikka tiiminvetäjällä on päävastuu kehityksen puitteiden luomisessa, tulee tiimin jäsenillä olla halu kehittyä ristiin tekemisen varmistamiseksi. Koko yksikössä oli haastattelujen aikana käynnissä kehitysohjelma, jonka avulla rakennettiin yhteistä kulttuuria ja luottamusta koko yksikön kesken. Tavoitteena oli myös nostaa yksikön profiilia, parantaa imagoa, kehittää uutta toimintakulttuuria sekä ymmärtää paremmin toisten työtä. Tiiminjäsenet pitivät tätä kehitysohjelmaa hyvänä asiana ja toivoivat ulkopuolista koulutusta myös omaan työhön. Tuloksista voidaan olettaa, että osaamisen ja tiedon jakamiseksi tiimissä tulee olla selkeät käytänteet ja sovitut toimintatavat, joita noudatetaan.

Tiiminjäsenillä on merkittävä rooli tiimityön onnistumisessa. Siksi on tärkeää, että tiimin jäsenet panostavat työhön yhtä paljon ja täydentävät toisiaan osaamisellaan (Salminen 2013, 71–73). Kun kysyttiin, minkälaista tiimin jäsentä tiimissä arvostetaan, juuri erilaiset taustat ja osaamiset nousivat hyvin vahvasti esille. Yhteistyö koettiin vahvistuvan, kun jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin oman kokemuksensa ja jakavat sen muiden kesken. Tärkeitä asioita oli aktiivisuus, luottamus, asioista keskusteleminen sekä tiimin sisäinen hyvä

henki. Vaikka toisinaan päätösten kyseenalaistamista ja hankalista asioista puhumista voidaan pitää negatiivisina asioina, näitä pidettiin tärkeinä lähtökohtina juuri tiimin kehittymisen kannalta. Edellä mainitut asiat ovat usein huipputiimin ominaisuuksia (Salminen 2013, 32–33). Tiimin alkuvaiheet olivat menneet pääosin tutustuessa ja tilanne oli kaikille uusi. Merkittävä huomio oli kuitenkin se, että tiimin yhteishenki oli ollut alusta asti todella hyvällä pohjalla.

Tiiminvetäjä kertoi olevansa esimiehenä ensimmäistä kertaa ja hänellä on ollut paljon opittavaa. Haastavaksi hän koki juuri tasapainon löytämisen ja uuden roolin omaksumisen, koska se pitää sisällään tiimin sisäisen työn sekä oman markkinointiosaamisen esille tuomisen koko osastolle. Tiiminjäsenet olivat kuitenkin erittäin tyytyväisiä tiiminvetäjän työhön ja hänen innostavaan otteeseen, vaikka aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä hänellä ei ole. Tällä voidaan ajatella olevan suuri positiivinen merkitys muiden innostamisessa ja sitouttamisessa. Hyppäsen (2013, 32–33) mukaan johtamistyyli ja esimiestyön vaatimukset ovat muuttuneet viime aikoina paljon. Siispä voi olla hyvä asia, ettei tiiminvetäjällä ei ole aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä eikä näin ollen vanhentuneita juurtuneita käsityksiä johtamisesta.

Haastattelujen perusteella tiiminvetäjä mahdollistaa toimivan tiimityön, kun hänellä on selkeä näkemys tulevaisuudesta, hän aidosti välittää, on kiinnostunut ja tukee päivittäistä työtä. Hyppäsenkin mukaan (2013, 36–37) tiiminvetäjä luo puitteet tiimin työlle ja mahdollistaa omalla työllään tiimin onnistumisen. Niin on myös tässäkin tapauksessa. Toimivan tiimityön kannalta tiiminvetäjän tulee rohkaista kehittymisen tiellä, luoda puitteet avoimelle kommunikoinnille ja yhteistyölle, kehittää toimintatapoja ja motivoida jäseniä. Vaikka lähtökohtaisesti tiiminvetäjä vie tiimiä eteenpäin, tulee tiimivetoajalla olla suurempi perspektiivi ja kokonaiskuva toiminnasta.

Tuloksia tarkasteltaessa tiedonjakamisen tärkeys on uuden tiimin myötä noussut suureen rooliin ja jatkuva tiedonkulku niin tiimin sisällä kuin yksikönkin välillä on välttämätöntä. Kaikkea tietoa ei voi koko ajan jakaa, minkä vuoksi tiedon löytäminen, ohjeiden tekeminen ja tiedon tallentaminen oikeaan paikkaan on tärkeää. Tietomäärän ja osaamisen lisääminen sekä uudenlaisen markkinoinnillisen ajatusmallin luominen on tiimissä koettu haastavaksi. Lisäksi haastavaa on tapahtumiin liittyvien palveluiden tarjoaminen, kun samalla tulisi huomioida jäsenten omat mielenkiinnot ja halu osallistua tapahtumiin. Tiimin jäsenet uskovat, että jokaisessa tiimissä on ongelmia ja päivittäisessä työssä kohdataan haasteita. Asian ydin onkin, miten tiimi niistä selviää, jotta toiminta voi jatkua.

Tukitoimintotiimi oli kokenut muutoksen, joten haastattelujen avulla toimivan tiimityön lisäksi haluttiin selvittää, miten muutos tiimissä koettiin. Yleisesti muutokset koetaan hyvin yksilöllisesti ja usein työyhteisössä tapahtuvat muutokset koetaan ahdistavina ja ongelmallisina (Hyppänen 2013, 250–253). Kun haastatteluissa kysyttiin, miten muutos oli koettu, saatiin selville, etteivät tiimin jäsenet pitäneet muutosta kovin suurena ja järjestyttävänä asiana, vaikka moni pienempi osa-alue oli muuttunut melko paljon ja tulevasta oli vielä epävarmuutta. Tiiminvetäjän mukaan alussa oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa ja järkytystä, mutta ensimmäisten kuukausien aikana kyseiset tuntemukset hävisivät kokonaan. Tulos oli melko yllättävä ja yksi syy näihin melko neutraaleihin tunteisiin oli varmasti aikaisemmat kokemukset organisaatiomuutoksista. Kyseisessä yrityksessä on aiemmin ollut monta organisaatiomuutosta, joissa tiimin jäsenet ovat olleet mukana.

Toinen tiiminjäsenistä oli kokenut muutoksen aluksi melko kielteisesti, koska hänen työnsä oli muuttumassa hyvin paljon ja hänen tuli oppia pois mukavuusalueeltaan. Hänelle muutoksesta oli ilmoitettu henkilökohtaisesti, mutta päätökseen hän ei voinut itse vaikuttaa. Usein tämänlaisten negatiivisten mielikuvien ja ennakkokäsitysten syntyminen johtuu tavasta, jolla muutoksesta kerrotaan (Arikoski & Sallinen 2007, 49–54). Siksi kyseiselle jäsenelle olisi voinut painottaa muutoksen taustoja ja saatavia hyötyjä enemmän. Muutoksen tavoitteenahan oli toimintatapojen järjestyttäminen ja kehittäminen, ajan säästäminen sekä lisäarvon tuominen.

Organisaatiomuutoksen myötä tiimissä oli tapahtunut paljon pieniä yksittäisiä muutoksia, jotka kokonaisuudessaan muodostivat ison muutoksen. Esimerkiksi työntekijöitä oli lähtenyt ja tullut, tehtävät olivat muuttuneet ja tiimi oli muuttanut uuteen paikkaan. Näihin muutoksiin nähden voidaan sanoa, että tiimi oli sopeutunut tilanteisiin hyvin. Myönteinen suhtautuminen muutokseen luo hyvän mahdollisuuden muutoksen onnistumiselle (Hyppänen 2013, 257–262) ja tiimi olikin ollut hyvällä asenteella muutoksessa mukana. Odotetusti, haastatteluista ilmeni, että tiimin muutostilanteet olivat menneet ylä- ja alamäkeä ja toisiinsa pientä purnausta oli kuulunut. Innostuneella ja rohkealla tiiminvetäjällä uskottiin olevan suuri vaikutus tiimin toimivuuteen ja positiiviseen muutokseen. Aivan kuten Hyppänen (2013, 262–263) toteaa, onnistunut muutos lähtee tiiminvetäjästä, joka varmistaa muutoksen toteuttamisen kärsivällisellä ja esimerkillisellä toiminnalla. Onnistuneen muutoksen taustalla on aina hyvä ihmistenjohtaminen ja selkeä viestintä.

Haastatteluissa kysyttiin myös, miten muutosta on johdettu ja tulokset osoittivat, että parhaassakin työyhteisössä muutosprosessi on hidasta ja onnistunut lopputulos ei ole aina taattu. Jäsenten mielestä ihmisten muuttaminen on hidasta eikä ole helppoa saada heitä

tekemään asioita uudella tavalla. Muutosta oli kuitenkin johdettu hyvin positiivisesti ja mielipiteitä kuunnellen huolimatta siitä, että tiiminvetäjällä on vähän esimieskokemusta ja toisinaan liiankin optimistinen kuva asioista. Tiiminvetäjä oli vienyt muutosta eteenpäin kannustavasti ja tiimin jäsenten vankkaa kokemusta arvostaen. Tiiminvetäjän positiivinen ja innokas tapa korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä, joka oli hyvä tapa johtaa muutosta. Hyväksi koettiin myös se, että koko tiimi oli ”samassa veneessä” ja myös tiiminvetäjälle asiat olivat uusia. Aivan kuten Kotter (2007, 99) on kirjoittanut, onnistunut muutos vaatii aina yhtenäisen, motivoituneen ja sitoutuneen johdon, joka on näkyvillä koko muutoksen ajan.

Viestinnällä on suuri merkitys muutosten läpiviennissä ja hyvin suunniteltu ja oikeissa kanavissa toteutettu viestintä nähdään toiminnan jatkuvuuden ja menestymisen kannalta merkittävän tekijänä. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–67.) Tuloksista selvisi, että tapahtuneesta muutoksesta alun perin viestittiin tiedottomalla johdolta alaspäin, eikä tiimin jäsenillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, vaikka mielipiteitä pyydettiin. Viestintätapaan ei oltu täysin tyytyväisiä vaan muutoksesta olisi voinut viestiä paremmin esimerkiksi antamalla enemmän tietoja tulevasta sekä painottaa muutoksen taustatekijöitä yksityiskohtaisemmin. Tosin yksikölkään ei silloin vielä ollut selvää, mitä muutos tuo tullessaan ja miten se tiimiin vaikuttaa. Lisäksi tiimin sisäisille asiakkaille olisi pitänyt painottaa sitä, miten muutos vaikuttaa työtehtäviin, jotta hekin pysyisivät muutoksessa mukana. Muutoksen hyvä sisäistäminen johtaakin tutkitusti parempiin tuloksiin (Hyppänen 2013, 258–259).

Haastatteluista selvisi, että kyseisessä yrityksessä organisaatiomuutoksista viestitään usein johdolta alaspäin ja kaikkien toiveita ja mielipiteitä ei ole mahdollista toteuttaa. Kommunikointia pidettiin vaikeana lajina ja vaikka kuinka hyvin annetaan ohjeita uusista toimintatavoista, viesti ei aina mene perille muun muassa kiireen ja välinpitämättömyyden takia. Vaikka muutoksen lähtökohtainen viestintätapa ei ollut täysin onnistunut, tiimin sisäinen yhteinen kommunikointi on helposti muotoutunut. Tiiminvetäjä on hyvin pyrkinyt ymmärtämään eri taustat ja lähtökohdat työlle sekä helpottanut yhteistä viestintää. Alussa oli paljon keskustelua siitä, miten tiimi asettuu paikalleen uuteen yksikköön, miten yhteistyö toimii ja miten resurssit riittävät. Tiiminvetäjä onkin yrittänyt tuoda vahvasti esille uutta palvelumallia ja muutoksen tärkeyttä. Juuri määrätietoinen muutoksen toteuttaminen on tärkeää onnistuneen muutoksen varmistamisessa (Luomala 2008, 5–11).

Huolimatta siitä, miksi työyhteisöt muuttuvat, jokainen muutos on ainutlaatuinen ja jokainen muutos toteutetaan omalla tavalla (Stenvall & Virtanen 2007, 54–56). Vaikka tässä muutoksessa oli myös parantamisen varaa, oli muutos sujunut melko mutkattomasti ja tilanteeseen oltiin pääosin tyytyväisiä.

## 4.2 Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan pääosin työn uskottavuutta ja yleistettävyyttä, kun toiminnallisessa opinnäytetyössä arvioidaan työn ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta. Huolimatta tutkimuksen luonteesta, tulee pätevyyttä ja luotettavuutta kuitenkin jossain määrin arvioida. Tärkeää on myös tutkia sitä, mitä alun perin oli tarkoitus tehdä. (Haaga-Helia 2016, 19; Hirsjärvi ym. 2009, 164; 232).

Kuten Työn toteuttaminen -luvussa (luku 3) kerrottiin, produktin aineisto kerättiin hyödyntäen laadullista tutkimusmenetelmää ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Koska tavoitteena oli saada kokonaisvaltaista tietoa tiimistä ja jäsenten omia näkökulmia, tunteuksia ja kokemuksia esille, oli laadullinen tutkimusmenetelmä luontevin valinta. Menetelmän valinta on myös perusteltu ja sen toteutus on selitetty työssä tarkasti. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tätä voidaankin pitää yhtenä tutkimuksen luotettavuuden merkinä. Luotettavuutta pyrittiin myös lisäämään painottamalla lopullisen työn hyödyllisyyttä tiimille.

Vaikka työ on toiminnallinen työ, laadullisella tutkimuksella oli suuri rooli produktin kasamisessa ja aineiston keruussa. Työssä näkyy siis myös tutkimuksellinen asenne. Sanotaan, että laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista aineiston hankintaa ja siksi se sopii hyvin toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen sujui hyvin ja teemahaastattelut sopivat erinomaisesti tilanteeseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelut pidettiin rauhallisessa suljetussa tilassa kahden kesken, mikä selvästi vähentää häiriötekijöitä. Luotettavuutta lisäsi varmasti myös se, että uskallettiin puhua vaikeistakin asioista, koska haastattelija oli täysin ulkopuolinen henkilö. Vielä rennomman ja avoimemman ympäristön olisi toki saanut luotua, jos haastattelut olisi toteutettu kokonaan yrityksen ulkopuolella. Virheiden syntyä vähennettiin haastattelemalla kasvotusten ja äänittämällä haastattelut kahdella eri laitteella. Tiiminvetäjän haastattelulle olisi pitänyt kuitenkin varata lisää aikaa, sillä haastattelun teemat olivat laajempia ja merkityksellistä tietoa oli paljon. Mikäli aikaa olisi varattu enemmän, olisi jotain merkittävää voinut vielä tulla esille. Jos haastattelut toteutettaisiin täysin samoilla kysymyksillä nyt, vastaukset voisivat olla hieman erilaisia, koska aikaa on kulunut ja tiimin tilanne on kehittynyt eteenpäin. Vastaukset voivat myös olla riippuvaisia niistä olosuhteista ja tilanteista, jotka haastattelutilanteen aikana vallitsevat. Muun muassa työtilanne ja kiire voivat vaikuttaa annettuihin vastauksiin.

Produktin aineisto kerättiin tiimin jäseniltä ja tiiminvetäjältä, joilta sai juuri oikeanlaisen kuvan tilanteesta. Vaikka toiminnallisessa työssä tuloksia ei ole välttämätöntä litteroida ja

analysoida tarkasti, oli hyvä, että se tehtiin, koska aineistosta saatiin muodostettua tiivistetty kuvaus pätevien johtopäätöksien tekemiseksi. Lisäksi hyödynnettiin tiimille jo kertynyttä aineistoa, mikä puolestaan lisäsi työn monipuolisuutta. Yhdessä tutkimuksesta saatu aineisto ja tiimin oma materiaali olivat kattavaa ja paikkansapitävää. Hyvä opinnäytetyö osoittaa tekijän tiedon ja taitojen hallintaa sekä osoittaa valmiuden asiantuntijatehtäviin (Vilkkä & Airaksinen 2003, 10) ja pääosin tässä opinnäytetyössä siinä on onnistuttu. Voidaan sanoa, että kokonaisuudessaan työ on luotettava ja pätevä, koska tavoitteet on saavutettu ja toimeksiantaja oli tyytyväinen lopputulokseen.

### **4.3 Produktin toteutus, hyödynnettävyys ja toimeksiantajan palaute**

Tämän opinnäytetyön punaisena lankana pyrittiin pitämään työn hyödynnettävyyttä ja ammatillista otetta sekä selkeää viestintätapaa. Jo heti alkuvaiheessa oli selkeää, että työ toteutetaan toiminnallisena työnä haastatteluja hyödyntäen, jotta se palvelisi toimeksiantajaa parhaalla mahdollisella tavalla. Toiminnallinen opinnäytetyö onkin käytännön toteutusta ja sen raportointia tutkimusviestinnän tavoin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä korostuu ammatillisuus ja käytännön esimerkit, koska se tehdään aina jollekin tai jonkun käyttöön. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu produktin lisäksi myös raportti, joka parhaillaan mahdollistaa lukijan ja kirjoittajan vuorovaikutuksen keskenään. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9; 40–66.)

Opinnäytetyön produkti on luotu viitekehyksen ja teemahaastatteluista saatujen tietojen pohjalta, jotta produkti olisi kattava ja asianmukainen. Produktin taustalla vaikuttaa alan kirjallisuus jatkuvasti, jotta teorian ja käytännön yhdistäminen olisi ajankohtaista, uskottavaa ja luotettavaa. Koska tukitoimintotiimi on uusi ja jäsenet ovat vasta tutustuneet toisiinsa ja toistensa työtehtäviin, oli tärkeää tuoda esille, mitä toimiva tiimityö oikein on ja miten muutos on koettu. Jotta produkti olisi toimeksiantajalle mahdollisimman hyödyllinen, produktissa keskityttiin juuri tiimin ajatuksiin ja mielipiteisiin. Produktissa käsitellään myös tiimin toiveita ja vinkkejä tulevaisuuden suhteen. Yhteenvedona teemoja on käsitelty niiden alueiden ja rajauksien sisällä, jotka toimeksiantaja näki kyseisen tiimin kannalta tärkeimpinä ja jotka nousevat alan kirjallisuudesta esille.

Produkti on kokonaisuudessaan hyvin ajankohtainen, kieli on selkeää ja siinä on looginen järjestys. Lisäksi produktissa on käytetty sopivasti havainnollistavia kuvia, jotta työn lukeminen on helppoa aiheesta kiinnostuneelle. Produkti olisi voitu tehdä myös erilliseksi osaksi muuta raporttia ja jälkikäteen ajatellen dokumentointi olisi ollut toimiva myös yrityksen visuaalista ilmettä mukailevana. Tällöin produkti olisi ehkä kuitenkin ollut liian irrallinen osa muusta raportista. Voidaan sanoa, että tässä työssä korostuu ammatillisen toiminnan

kehittäminen, toiminnan ohjeistaminen ja järjeistäminen, jotka ovat Vilkan & Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön päätavoitteita.

Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan produktista on jo nyt saatu arvokasta tietoa tiimin nykytilasta sekä tiiminvetäjän ja tiimin työn edelleen kehittämistä. Kokonaisuudessaan työ auttaa arvioimaan tiimin jäsenten osaamisen jakautumista sekä tiimin tähänastisia onnistumisia. Työ antaa myös suuntaa tuleville toimenpiteille. Toimeksiantaja näki opinnäytetyön hyödyllisenä, koska sitä voidaan hyödyntää mahdollisten muiden vastaavien tiimien perustamistilanteessa. Ylipäänsä työstä saa hyödyllistä tietoa toimivasta tiimityöstä ja tiimissä tarvittavista vahvuuksista.



## **5 Uusi tukitoimintotiimi**

Tämä luku raportista on niin sanottu opinnäytetyön produkti eli tietopaketti, ja se voidaan tarvittaessa erottaa muusta raportista. Luvussa esitetään uuden tukitoimintotiimin perustaminen, tapahtuneen organisaatiomuutoksen taustat sekä tiimin ominaisuudet. Lopussa esitetään toimivan tiimityön tekijät. Tässä luvussa esille tulevat asiat perustuvat tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten haastatteluihin.

### **5.1 Alkusanat**

Tietopaketti on tehty tiimille toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen tavoitteena on koota yhteen tiimin perustamisprosessi sekä se, minkälainen uudesta tiimistä muodostuu vanhaan verrattuna. Tietopaketin aineiston keräämiseksi toteutettiin laadullinen tutkimus. Tiimin kahta jäsentä ja tiiminvetäjää haastateltiin teemahaastattelulla torstaina 9.2.2017 Helsingissä. Haastatteluista saatujen tulosten pohjalta kuvataan muun muassa tiimin uudenlainen palvelumalli, tiimin työtehtävät pääpiirteittäin, tavoitteet ja arvot sekä tiimin kehittämiskohteita. Lisäksi työssä kerrotaan, mitkä tekijät vaikuttavat juuri kyseisen tiimin toimivaan työhön ja minkälainen tapahtunut muutos on ollut. Tarkoituksena on tehdä työstä selkeä, kattava ja johdonmukainen kokonaisuus.

Työ on ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajan kannalta, koska työtä voidaan hyödyntää jatkossa vastaavien tiimien perustamisessa ja kehittämisessä. Tiimin näkökulmasta on hyödyllistä, että kehitysprosessi sekä tiimin ominaisuudet dokumentoidaan yhteen paikkaan, ja siihen voidaan palata, kun halutaan muistella, mitä tehtiin, miksi, minkälaisiin ratkaisuihin päädyttiin ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Yrityksen sisällä on myös aikaisemmin ollut puhetta siitä, miten tärkeä ja mielenkiintoinen tämänkaltainen työ olisi ollut muissakin vastaavissa tilanteissa. Opinnäytetyöllä on uutuusarvoa, koska vastaavanlaisia töitä ei yrityksen sisällä ole aikaisemmin tehty.

Toimeksiantajan pyynnöstä yritystä, tiimiä ja tiimin jäseniä käsitellään työssä nimettömästi, koska työ tullaan julkaisemaan Theseus-järjestelmässä (ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa).

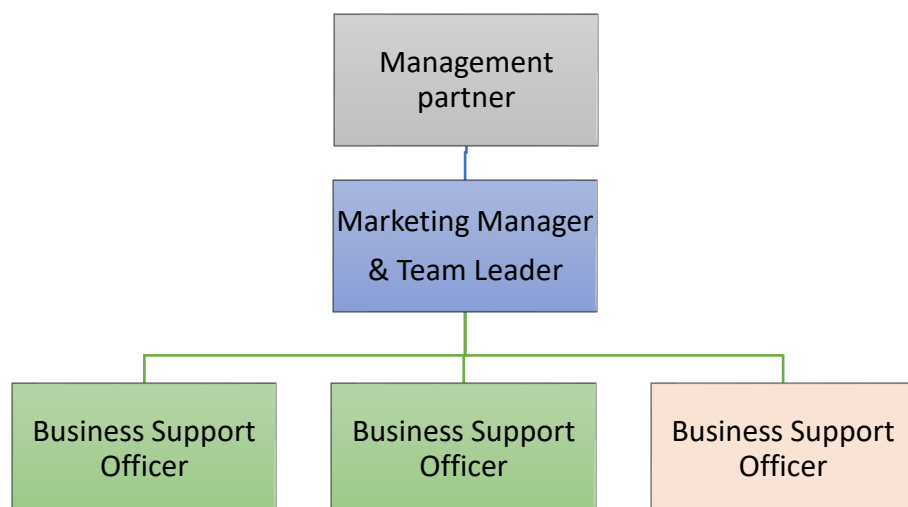
### **5.2 Uuden tiimin perustaminen**

Elokuussa 2016 yrityksessä tapahtui organisaatiomuutos, jonka myötä kolme osastoa yhdistyi yhdeksi kokonaisuudeksi. Muutoksen tavoitteena oli vahvistaa uuden yksikön liiketoimintaa ja nostaa sen profiilia sekä sisäisesti että asiakkaiden näkökulmasta. Organisaatiomuutoksella haluttiin myös helpottaa ja tiivistää yhteistyötä asiakkaiden kanssa sekä

parantaa asiakaskokemuksia. Ennen muutosta kartoitettiin, minkälaisille tukitoiminnoille oli tarvetta, jotta asiakasvastuulliset henkilöt voisivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Kartoitettujen tarpeiden jälkeen haluttiin panostaa tukitoimintoihin ja päätettiin perustaa kokonaan uudistettu koordinoitumpi tukitoimintotiimi.

Aikaisemmin tukitoiminnot olivat kuuluneet kokonaan eri organisaatorakenteeseen ja tiimin jäsenet olivat palvelleet asiakasvastuullisten henkilöiden lisäksi myös sisäisiä tukipalveluyksiköitä. Tukitoiminnot haluttiin liittää uuden yksikön alle samaan organisaatorakenteeseen sekä selkeyttää tiimin omaa sisäistä rakennetta. Tukitoimintotiimistä haluttiin tehdä selkeä kokonaisuus, joka palvelee pääasiassa uuden yksikön asiakasvastuullisia henkilöitä. Muutoksen myötä tiimin vanhoja toimintoja piti kehittää vastaamaan muuttuneita tarpeita, minkä vuoksi luotiin kokonaan uusi palvelumalli.

Ennen kuin tukitoimintotiimin lopullinen rakenne muotoutui, tiimi oli kuulunut suoraan yksikön vetäjän alle, eikä tiimillä ollut selkeää tiiminvetäjää. Koko yksikön vetäjällä oli jo aikaisemmin ollut niin sanottu ”oikea käsi”, management partner, jonka ydintehtäviin kuului muun muassa myynnin kehittäminen, raportointi, analysointi sekä asiakasjärjestelmien kehittäminen. Management partner oli myös vastuussa erilaisten asiakastilaisuuksien ja projektien vetämisestä, jotka eivät kuuluneet kyseisen roolin tarvittavaan ydinosaamiseen. Tiimirakenteessa nähtiin siis selkeä markkinointi- ja tapahtumapuolen osaamisalueen puute. Syyskuussa 2016 tukitoimintotiimille rekrytoitiin yrityksen sisältä tiiminvetäjä, jonka tarkoituksena oli selkeyttää sisäistä tiimirakennetta, raportointivastuuta sekä ottaa haltuun management partnerille kuuluva tapahtumatyö. Tällä tavalla varmistettiin myös management partnerin tarkoituksenmukainen työ. Kuvassa neljä nähdään nykyinen tukitoimintotiimin rakenne.

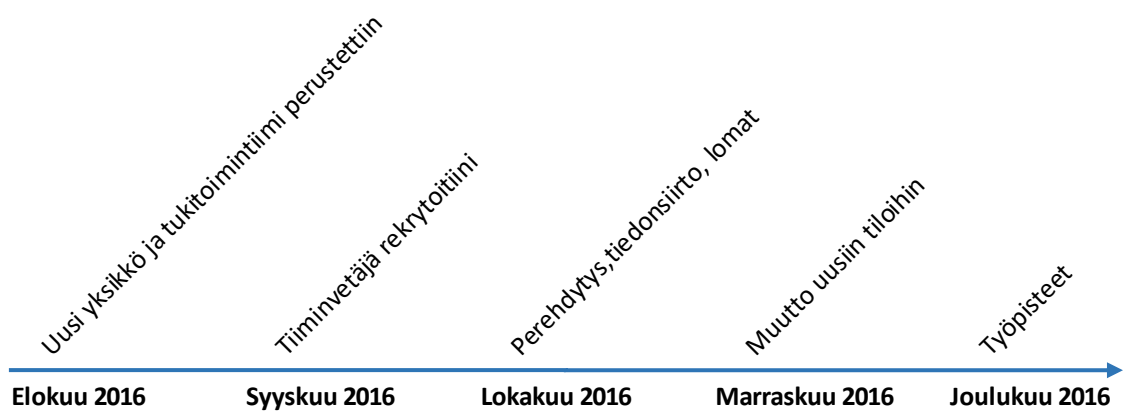


Kuva 5. Tiimirakenne

Uuteen tukitoimintotiimiin kuuluu tiiminvetäjän lisäksi kolme Business Support Officer -nimikkeellä toimivaa henkilöä. Yksi heistä on ollut muutoksen ajan äitiyslomalla ja palaa tammikuussa 2018.

### 5.3 Tiimin merkittäviä vaiheita

Tukitoimintotiimin perustamisessa oli muutamia huomioitavia vaiheita, jotka vaikuttivat suuresti tiimin päivittäisen työn etenemiseen. Yhteinen päämäärä on sovittu, mutta tiimi jatkaa muotoutumistaan edelleen. Alla olevaan aikajanaan on merkitty kriittisimmät hetket tiimin perustamisessa.



Kuva 6. Tukitoimintotiimin vaiheet

Kuten edellä mainittiin uusi yksikkö ja tiimi perustettiin elokuussa 2016, jolloin tiimin ole-massaolon tarkoitus julkistettiin. Samalla annettiin suunta sille, mihin asioihin halutaan tu-lvaisuudessa keskittyä. Ennen elokuuta kesän aikana tiimin jäsenten esimiehet olivat vaihtuneet kolmesti ja henkilöitä oli lopettanut kokonaan. Esimerkiksi tällä hetkellä äitiysloma-lla olevalla henkilöllä oli sijainen, jonka lopettaessa uutta henkilöä ei palkattu tilalle. Töitä oli siis enemmän kuin tekijöitä. Elokuu ei kuitenkaan ollut vielä isojen muutosten aika vaan tiimin jäsenet jatkoivat omaa vanhaa tekemistään.

Syyskuussa 2016 rekrytoitiin tiiminvetäjä ja aloitettiin toisiin tutustuminen. Alkuvaiheessa tiiminvetäjä piti jäsenten kanssa henkilökohtaiset keskustelut kuullakseen, keitä henkilöt olivat ja minkälainen tausta heillä oli. Keskustelut olivat myös hyvä mahdollisuus kuulos-tella, mitä odotuksia jäsenillä on ja mitä ajatuksia uuden tiimin perustaminen herätti. Sa-moihin aikoihin tiimi luonnosteli tiiminvetäjän johdolla yhteistä palvelusopimusta.

Lokakuussa 2016 tiimissä oli alimiehitys pitkien lomien takia, mikä loi paineen koulutukselle ja tiedonsiirrolle lyhyen ajan sisällä. Tarkoitus oli perehdyttää jäsenet toisten työtehtäviin ja tehdä ohjeita, jotta tiimin arki pysyisi kasassa. Tukitoimintotiimin jäsenillä oli ennen toisistaan paljon poikkeavia työtehtäviä, minkä vuoksi perehdyttämisellä oli suuri rooli tässä vaiheessa.

Tuohon aikaan luotiin Sharepoint -sivusto, jonka tarkoitus oli palvella koko yksikön sisäistä viestintää. Myös tukitoimintotiimille perustettiin oma sisäinen sivusto, johon koottiin tiimin sisäisiä ohjeita, tarvittavia tietoja sekä tallennettiin erilaisia työssä tarvittavia pohjia. Sharepoint-sivuston kehitys ja täydennys jatkuvat edelleen. Lisäksi tiimin oli tärkeä sopia ja luoda yksi yhteinen tallennuspaikka kaikelle syntyvälle materiaalille, mistä syntyi tiimin yhteinen käsite ”tiedon hilloaminen”. Syksyn aikana tiimissä keskityttiin paljon yhteisten tallennuspaikkojen sopimiseen sekä niiden struktuurin suunnitteluun, koska tärkeää oli tietää, mistä tieto löytyy. Samalla luotiin valmiita työtilauspohjia.

Marras-joulukuussa 2016 koko yksikkö muutti uusiin tiloihin, minkä toteuttamisesta tiimi oli vastuussa. Tiimin tuli pakata ja purkaa vanhat työpisteet sekä perustaa omat käytännöt uuteen paikkaan alusta lähtien. Tiimin vastuulla oli myös osaston yhteisten tavaroiden kuten liikelahjojen, kirjojen sekä presentaatio- ja tapahtumamateriaalien pakkaaminen. Muutto aiheutti tiimille aikataulupainetta, koska liiketoiminta jatkui ”business as usual” -tyyliin välittömästi muuton jälkeen.

Muuton aikaan koko yrityksessä otettiin käyttöön Free seating -käytäntö, jonka mukaan kenelläkään ei ole tarkkaa määrättyä työpistettä. Käytäntö loi omalta osaltaan haasteita tiimin päivittäiseen toimintaan, koska tukitoimintotiimin jäsenien täytyy pystyä jakamaan työtehtäviä ja rikkomaton tiedonkulku piti varmistaa. Tällä hetkellä tukitoimintotiimillä on omat työpisteet omalla alueella.

#### **5.4 Tiimin tavoitteet ja arvot**

Tiimin tavoitteet ovat muodostuneet muutosprosessin aikana ja jatkavat muodostumistaan tiimityön edetessä. Uuden yksikön sisällä luodun kulttuurin myötä johto on asettanut tahtotilan, jonka mukaan kaikki yksikössä ovat tasa-arvoisia ja ansaitsevat palvelua. Aikaisemmin tukitoiminnot olivat tarkoitettu lähinnä senioritason asiakasvastuullisille.

Tiimin sisäiset tavoitteet muodostuvat yksikön johdon odotuksista, jotka pitävät sisällään yksikön yhteistyön ja sen tärkeyden ymmärtämisen. Tiimin tavoitteena on tehdä työ mah-

dollisimman läpinäkyväksi koko organisaatiolle ja varmistaa jatkuva laadukas palvelu. Läpinäkyvyys pitää sisällään tiimin palvelusopimuksen ja työn avainalueet sekä siihen liittyvät työtehtävät. Tärkeää on mahdollistaa ja helpottaa asiakasvastuullisten päivittäistä ydintyötä luomalla toimivat joustavat tukipalvelut. Jokaisen tiimin jäsenen tulee hoitaa oma työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja luoda puitteet sujuvalle arjelle tarttumalla ripeästi työtehtäviin. Tiiminvetäjä pyrkii puolestaan iskostamaan uutta ajatusmallia siitä, että tukitoimintotiimi palvelee yhtenä tiiminä ja jokainen tekee kaikkia työtehtäviä huolimatta entisestä työtaustasta. Tämän ajatuksen taustalla on tavoite tiimin kyvyn laajentumisesta.

Tavoitetila on, että jokainen tiimin jäsen tekee kaikkia työtehtäviä, minkä vuoksi osaamista kehitetään ja luodaan tiedon jakamisen kulttuuria. Jäsenten tulee perehtyä toisten työtehtäviin, mitä ja miten työt tehdään sekä siihen missä asioissa autetaan ja mitä järjestelmiä käytetään. Koska tavoitetilaa ei ole täysin saavutettu, back upin toimivuus tulee varmistaa kiireellisimmissä asioissa niin, että jokaisella on valmiudet tehdä kollegan osaamisalueeseen kuuluvia työtehtäviä. Koska tiimissä on kolme jäsentä, on tärkeää varmistaa työn moitteeton jatkuvuus esim. mahdollisten poissaolojen takia. Teknisten- ja markkinointiviestinnällisten taitojen kehittäminen sekä ratkaisujen tarjoaminen tilaisuuksien järjestämisessä ovat tiimin konkreettisia tavoitteita.

Yhtenä suurena muutoksena aikaisempaan on tavoite luoda onnistuneita asiakaskokemuksia ja laajentaa tiimin markkinoinnillista osaamista. Tapahtumapuoli on tärkeä osa tiimin työtä, koska asiakasvastuulliset henkilöt toimivat tiiviisti asiakkaiden kanssa. Tapahtumapuolen kehittämisessä ja panostamisessa nähdään yksikön potentiaali.

Kaiken tekemisen taustalla on tiimin yhteisesti sovitut arvot eli luottamus, avoimuus, reippaus ja rohkeus. Arvot ovat alun perin lähtöisin tiimin vetäjältä, mutta jäsenet ovat hyväksyneet ne. Luottamus pitää sisällään tiimin keskeisen luottamuksen, mutta myös sen, että tiimiin voidaan luottaa. Työt tehdään aina huolella ja pyritään olemaan tukena muiden työssä. Avoimuudella halutaan luoda ilmapiiri, jossa voidaan puhua myös hankalista asioista ja jossa yhteistyö toimii. Rohkeus ja reippaus korostavat erilaisiin asioihin tarttumista hyvällä asenteella. Johtoryhmä on puolestaan toivonut reipasta, innostunutta ja hyvän asenteen omaavaa tiimiä.

## **5.5 Tiimin palvelusopimus ja tiimisäännöt**

Palvelusopimus on niin sanottu tiimin toiminnan selkäranka, joka luo raamit tiimityölle ja auttaa mahdollisten epäselvyyksien ja ristiriitojen selvittämisessä. Sopimus pitää sisällään tiimin yhteiset pelisäännöt, tavoitteet, arvot, työtehtävät sekä vastuut. Palvelusopimusta

on käytetty yrityksen toisessa yksikössä ja koska käytäntö on havaittu toimivaksi, luotiin tukitoimintotiimillekin samankaltainen palvelusopimus. Palvelusopimusluonnos luotiin lokakuussa 2016 ja sen jälkeen sitä on muokattu tiimin tarpeiden mukaan. Jokainen tiimin jäsen allekirjoittaa lopullisen palvelusopimuksen ja sitoutuu toimimaan sen mukaisesti.

Palvelusopimusta ei vielä ole kokonaisuudessaan julkaistu, mutta yksikölle on selvennetty tapahtuneita kehitystoimenpiteitä kuten tiimin uusi palvelumalli ja erilaisia ohjeistuksia siitä, miten henkilö voi tehdä toimeksiantopyynnön (valmiit tilauspohjat, jotka lähetetään yhteiseen sähköpostilaatikkoon). Yksikölle on haluttu kertoa, että uuden toimintatavan taustalla on operatiivinen toimivuus ja osaaminen. Kun toimintatapoja järjeistetään ja yhteisiä toimintatapoja kehitetään, se tuo lisäarvoa koko yksikölle. Säästetään aikaa, helpotetaan muiden työtä, tehostetaan asioita ja palvellaan joustavammin ja monipuolisemmin.

Palvelusopimus korostaa sitä ajatusta, että yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet ovat onnistuneen tiimityön perusta. Palvelusopimus perustuu alla oleviin tahtotiloihin:

- Tukipalvelut mahdollistavat osaltaan tuloksenteon sekä varmistavat sujuvan operatiivisen toimivuuden.
- Tiimin osaaminen monella eri osa-alueilla tuottaa korkealaatuista palvelua, joka mahdollistaa sen, että asiakasvastuulliset henkilöt ja asiantuntijat voivat keskittyä oman työnsä tekemiseen.
- Ammattimaiset ja yhtenäiset toimintatavat, ohjeet sekä tasalaatuinen osaaminen perustehtävien suorittamisessa takaavat laadukkaan palvelun sekä helpottavat tuurausta ja näin ollen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palvelua myös poissaolojen aikana.
- Tiimi vahvistaa osaltaan yksikön ja yrityksen imagoa ja brändiä toimimalla ammattimaisesti sekä kiinnittämällä erityistä huomiota esim. viestintään oikolukemalla asiakkaille lähteviä kutsuja.

Tiimin palvelusopimus pitää sisällään myös palvelumallin eli työajan, tiimin jäsenet, toimintamallin ja sen, keitä tiimi palvelee. Tiimissä on käytössä liukuva työaika klo 9.00–16.00 välillä ja pyyntöihin vastataan työajan puitteissa. Poikkeustilanteet kuten palaverit, tilaisuudet, poissaolot jne. sovitaan tapauskohtaisesti. Vaikka tiimi voi saada toimeksiantoja mihin kellonaikaan tahansa, niin sanotut päivystysvuorot eivät ole vielä tarpeen. Toistaiseksi tiimin jäsenten työaika sulautuu hyvin yhteen ja jäsenistä joku on aina paikalla vastaamassa eri pyyntöihin.

Säännöllistä (tiimi)palaverikäytäntöä tiimillä ei toistaiseksi ole, mutta palavereita pidetään aina tarpeen mukaan tiedonkulun varmistamiseksi tai yhteisten kehityshankkeiden merkeissä. Tähän asti palavereita on ollut noin kerran kuussa olosuhteiden mukaan. Tiimin jäsenet ovat toivoneet, että tiimipalavereissa käytäisiin läpi asioita, joita jokaisella on sillä hetkellä työn alla. Viikoittaisia palavereita ei ole ollut tarpeen pitää, koska päivän aikana

tiimin jäsenet pystyvät vaihtamaan ajatuksia, delegoimaan tehtäviä ja selvittämään mahdollisia ongelmatilanteita työn lomassa. Tiedon jakaminen ja back up korostuvat tässäkin. Kahdenkeskisiä palavereita jäsenten ja tiiminvetäjän välillä pidetään noin 1–2 kuukauden välein, mutta myös päivittäiset kahdenkeskiset juttelutuokiot ovat tiiminvetäjän arjessa tärkeitä.

Tiimin toimintamalli perustuu ajatukselle, että jokainen jäsen pystyy tekemään kaikkia työtehtäviä. Rutiinipyynnöt tulevat lähetettyinä tiimin yhteiseen sähköpostiin, josta kuka tahansa tiimin jäsen voi poimia ne. Tiimin jäsenillä on myös erityistehtäviä nimetyille henkilöille. Työtehtävistä on enemmän kappaleessa 5.6.

Palvelusopimukseen on myös kirjattu yhteiset tiimisäännöt (kuva 7).



Kuva 7. Tiimisäännöt

## 5.6 Tiimin tehtävät

Tiimi palvelee yhtenä tiiminä noin 40:tä henkilöä, mutta tarkkoja henkilöittäin nimettyjä vastuualueita ei ole. Aikaisemmin tiimin jäsenet kuuluivat isompaan business support -tiimiin, jossa erityyppiset työt oli jaettu jäsenten kesken. Esimerkiksi asiakasvastuullisilla henkilöillä oli nimetyt assistentit, ja vain tietyillä henkilöillä oli etuoikeus tukitoimintoihin. Tästä vanhanaikaisesta ajattelumallista on pyritty pois ja nykyään tiimi palvelee kaikkia.

Tavoitteena on, että kuka vaan ja millä asialla tahansa voi kääntyä tiimin puoleen. Työtehtäviä voidaan kuitenkin jakaa tiimin sisällä tarpeen mukaan.

Tiimin tehtävät on jaettu perustehtäviin ja erityistehtäviin (taulukko 10). Perustehtävien toimeksiannot tulevat pääsääntöisesti yhteiseen sähköpostiin ja kaikki tiimin jäsenet tekevät niitä. Toimeksiantoja tulee myös paljon kasvotusten. Asiakasvastuullisille henkilöille on annettu valmiit viestipohjat, joilla työtehtäviä annetaan tiimille. Toimeksiannoista pitää selvästi tulla ilmi ajankohta, tarve/syy, osallistujat, ajankohta sekä deadline, eli koska toimeksianto tulee viimeistään olla hoidettuna, tehtävien priorisoimiseksi. Jokaisella tiimin jäsenellä on myös erityistehtäviä, joissa kyseisellä henkilöllä on päävastuu asian ajankohtaisuudesta, kouluttamisessa ja tiedon jakamisessa. Päävastuusta käytetään sanaa Super user.

Taulukko 10. Tiimin työtehtävät

| <b>Perustehtävät</b>   | <b>Erikoistehtävät / Super user</b>   |
|--|---|
| <b>Laskujen käsittely</b><br>Koti- ja ulkomaiden laskut<br>First Card –laskut  | <b>Tiimin vetäjä</b> (kpl 5.8)  |
| <b>Kokousjärjestelyt</b>   | <b>Laskujen tiliöinnin Super User</b>   |
| <b>Tilaisuuksien järjestäminen ja tapahtumatyön tuki</b><br>Asiakas- ja henkilökunnan tilaisuudet  | <b>IT-tuki ja laitteiden asennukset</b>   |
| <b>Päivittäiset juoksevat asiat</b><br>Muun muassa lehtitilaukset, laitehuollot, henkilöstön hedelmät, asiakaslahjat, lähettipalvelut, pulmatilanteiden ratkaisu, kulkukorttien uusiminen jne. | <b>Procedo–ostolaskujärjestelmän Super User</b>   |
| <b>Tarviketilaukset</b><br>Käyntikortit, presentaatiomateriaalit, nimikyltit, toimistotarvikkeet, liikelahjat jne.   | <b>Intranet Super user</b>  |
| <b>Matkajärjestelyt</b><br>Lennot, hotellit, autovuokraus, viisumit, matkustussäännöt, online-matkajärjestelmän käyttö ja opastus  | <b>Questback Essentials Super user</b><br>Tiedonkeräys- ja raportointi -ohjelma, kehitys, tiedonjako, ilmoittautumis- ja palautelomakkeet |
|  | <b>Staff infot</b><br>Ajankohta, tilat, tarjoilut, käytännönjärjestelyt   |
|  | <b>Tapahtumien suunnittelu ja ideointi</b><br>Lippuvaraukset, informaation jako   |
|  | <b>Advisory Council</b><br>Jäsenrekisterin ylläpito, uusien jäsenten kutsuminen, varausasiat  |



|  |  |
|--|--|
| <b>Esitysmateriaali</b><br>Tulostus ja kansitus, stilisointi ja oikoluku   | <b>SharePoint Super User</b><br>Käyttöoikeudet, päivitykset, tekninen tuki |
| <b>Sisäinen viestintä</b><br>Jakelulistojen ylläpito, henkilöstöuutiset, ajankohtaisuutiset, henkilöstökyselyt             | <b>Markkinointi- ja viestintä</b>  |
| <b>IT-asiat</b><br>Muun muassa käyttövaltuudet, kulkulupa, kannettavat, näytöt, puhelimet, luotokortit, liittymäasiat jne. | <b>Henkilökunnan valokuvaus</b>  |
| <b>Asiakasviestintä</b><br>Tapahtuma-asioissa  | <b>Kutsupohjat ja kutsujen taitto</b>                                      |
|  | <b>Employment Branding</b>   |

Tiimin työtehtävät ovat osa isompaa kokonaisuutta. Tarjoamalla erilaisia tukitoimintoja tiimi mahdollistaa asiakasvastuullisten henkilöiden päivittäisen työn, tuloksen teon sekä säästää heidän aikaansa tekemällä niitä asioita, jotka eivät kuulu asiakasvastuullisten henkilöiden ydinosaamiseen. Tiimi mahdollistaa sujuvan arjen suunnitelmallisella, tehokkaalla ja monipuolisella työllään. Lisäksi tiimin tehtävänä on tukea ja auttaa asiakasvastuullisten henkilöiden omassa tavoitteessaan luoda positiivinen kuva koko yrityksestä.

Koko yksikössä on myös haluttu nostaa esille Employment Brandingin mahdollisuudet eli tavoitteena on parantaa työnantajamielikuvaa. Tiimi auttaa omalta osaltaan tarjoamalla apuaan muun muassa hakuprosessissa, viestinnässä, näkyvyydessä ja tarvittaessa tapahtumajärjestelyissä. Samalla yhteistyötä osastojen välillä on pyritty lisäämään ja tapahtumiin satsataan yhä enemmän. Vaikka nykyään yrityksessä korostetaan itsepalvelun kultuuria, tiimiä tarvitaan opastamaan niissä asioissa, joissa itsepalvelu lisääntyy (esim. matka- ja kokoustilavaraukset). Tiimin jäsenten tulee siten hallita yrityksen ohjeet ja toimintatavat sekä osata neuvoa muita käyttäjiä.

## 5.7 Tiimin jäsenet

Tiimissä on tiimin vetäjän lisäksi kolme jäsentä, joista yksi palaa äitiyslomalta tammi-kuussa 2018. Tiimin jäsenet toimivat Business Support Officer -nimikkeellä. Jäsenillä kaikilla on erilaiset työtaustat, mutta tavoitteena on, että kaikilla olisi yhtenäiset valmiudet vastata erilaisiin pyyntöihin. Vaikka työtävät ja vahvuudet ovat erilaisia, tiimin jäsenet täydentävät toisiaan.

Toinen jäsenistä on keskittynyt enemmän IT-asioihin, IT-tukeen, kulkuoikeuksiin ja eri järjestelmiin. Tausta on siis enemmän teknisempi, eikä hän ole aikaisemmin tehnyt niin sanottuja assistentin töitä. Tämänkaltaisessa tiimissä jäsen työskentelee ensimmäistä kertaa. Toisella jäsenellä on perinteisempi assistenttityön tausta ja hänellä on kokemusta muun muassa laskuista, kokous- ja matkajärjestelyistä sekä muista vaihtelevista toimeksiantoista. Jäsenellä on myös pitkä tausta tiimityöstä eri osastoilla, mutta kyseinen tukitoimintotiimi on pienin, missä hän on työskennellyt.

Kummallakin jäsenellä on vuosikymmenien tausta yrityksen sisällä. He ovat olleet mukana monissa organisaatiomuutoksissa ja kumpikin tuntee suurimman osan yksikössä työskentelevistä henkilöistä entuudestaan. Erilaisten taustojen takia tiimissä on melko selkeät työtehtävien määrittelevät roolit, vaikka tästä ajattelutavasta tiimi pyrkii pois. Jäseniä lähestytään helposti sen mukaan, mikä aikaisempi rooli on ollut. Esimerkiksi toista jäsentä lähestytään käyttövaltuus- ja koneasioissa ja toista matkavarauksissa.

Tiimin jäsenet pitävät tärkeänä, että erilaiset taustat ja osaamiset täydentävät toisia. Jokainen tiimin jäsen tuo tiimiin oman kokemuksensa ja varmuuden niistä asioista, jotka jo osataan, mikä vahvistaa yhteistyötä. Esimerkiksi toinen tiimin jäsen näkee oman vahvuutensa IT-asioissa ja erilaisissa järjestelmissä, kun toinen jäsen on haka muun muassa laskutukseen liittyvissä asioissa.

Luottamus, asioista keskusteleminen sekä päätösten kyseenalaistaminen ovat ominaisuuksia, joita tiimityö vaatii. Tärkeää on, että tiimin sisällä on hyvä henki ja voidaan puhua hankalistakin asioista. Päätösten kyseenalaistaminen ja hankalista asioista puhuminen eivät suinkaan tarkoita negatiivisia asioita, vaan nämä piirteet nähdään mahdollisuuksina tiimin kehittymiselle. Ongelmakohtista pitää sanoa, ja keskustelulla tulee olla avoin ilmapiiiri.

Toimivan yhteistyön kannalta jäsenet haluavat olla aktiivisia ja toiveena on, että tiimissä ”synkkaa”. Tiimin jäsenet näkevät mahdollisuudet kehittämisessä, oppimishalussa sekä tavoitteiden mukaisessa toiminnassa. Asioista pitää pystyä sopimaan ja samalla tekemään kompromisseja. Tämä näkemys ei pidä sisällään vain työtehtäviä vaan myös lomaajoista sopimisen.

## 5.8 Tiiminvetäjä

Tiiminvetäjällä on pitkä tausta markkinointi- ja tapahtumapuolelta ja hän on ensimmäistä kertaa esimiesasemassa. Tiimin esimiehenä ensisijainen tavoite on saada tiimi tuottamaan tuloksia. Tiiminvetäjän rooli on ohjata tiimin päivittäistä työtä palvelusopimuksen mukaisesti, valmentaa ja kehittää, selvittää ongelmatilanteita ja resursoida työtä. Tiiminvetäjä määrittelee ne keinot, miten toimitaan. Tiiminvetäjän vastuulla on myös palauteasiat, työn seuranta ja työtehtävien raportointi, ja hän vastaa erilaisista mittareista kuten asiakastytyväisyyskyselyistä ja vuosittaisista henkilökohtaisista kehityskeskusteluista. Työn yleisen koordinoinnin lisäksi tiiminvetäjä toimii tarvittaessa muiden jäsenten taustatukena ja varahenkilönä.

Samanaikaisesti tiiminvetäjällä on niin sanottu individual contributor -rooli eli hän tuo tiimin oman osaamisensa markkinointi-, viestintä- ja tapahtuma-asioista. Tämä rooli ulottuu myös yrityksen muihin yksiköihin viestinnällisin keinoin. Tiiminvetäjä nimittäin viestii markkinoinnillisista ja viestinnällisistä asioista koko yksikölle, mutta on yhteistyössä myös muiden yksiköiden kanssa suurempien projektien muodossa.

Tiimityössä on tärkeää tietää, mitä odotuksia tiiminvetäjälle on ja miten tiiminvetäjä toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Tiiminvetäjä on se, joka luo puitteet onnistuneelle tiimityölle. Tähän asti tiiminvetäjä on suoriutunut tehtävistään kiitettävästi, eikä suurempia ongelmatilanteita ole ollut huolimatta siitä, että tiiminvetäjä ei ole aikaisemmin toiminut samanlaisissa työtehtävissä. Tiiminvetäjällä tulee olla selkeä näkemys tiimin tulevaisuudesta ja hän onkin ryhtynyt innokkaasti toteuttamaan johdon toivetta tapahtumapuoleen panostamisesta. Tiiminvetäjän aito välittäminen ja kiinnostuneisuus on hyvä näkyä jokapäiväisessä työssä ja hänen tulee tietää, mitä tiimissä tehdään. Tiiminvetäjän tulee tukea jokapäiväistä työtä ja olla valmis auttamaan kiireen keskellä. Koska tukitoimintotiimin työ on pääosin itsenäistä, liiallista vahtimista tulee välttää.

Tiimin jäsenet arvostavat tiiminvetäjää, joka rohkaisee kehittymisen polulla ja luo puitteet avoimelle kommunikoinnille sekä yhteistyölle. Tiiminvetäjän vastuulla on kehittää toimintatapoja ja tuoda hyväksi havaittuja käytänteitä tiimiin. Hänen tulee myös vastata kehityksestä ja motivoida jäseniä yhdessä tekemisen taipaleella. Kaiken kehityksen taustalla tulee olla aito toiminnan parannus, jotta muutos on järkevää. Tiiminvetäjältä odotetaan joustavuutta ja nopeaa vastaamista tilanteisiin. Vaikka lähtökohtaisesti tiiminvetäjä vie tiimiä eteenpäin, tulee tiiminvetäjällä olla suurempi perspektiivi ja kokonaiskuva toiminnasta. Tiiminvetäjän tulee löytää parhaat käytännöt tehtävien tekoon sekä luoda puitteet toimivalle

ja avoimelle työlle. Lisäksi tiiminvetäjän tulee sopia tiimin kesken riittävästä valtuuksista hoitaa omaa työtään.

## **5.9 Tiimin kehittäminen**

Tiimin osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys toimivan tiimityön kannalta. Koska tavoitteena on kehittää tiimin yhdessä tekemistä jatkuvasti, kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja tehokasta. Tiimin ei tule kehittyä pelkästään oman työn kannalta, vaan tärkeää on myös olla osa koko yksikön kehittymistä.

Vaikka tähän asti tiimin kehitys on lähtenyt hyvään suuntaan ja osaamista on pystytty vahvistamaan, tiimin tulee edelleen kehittää yhdessä tekemistä, uusia työtehtäviä ja toimintamalleja, teknistä osaamista ja laajaa asiantuntemusta muun muassa eritystehtävistä. Kuten aikaisemminkin on mainittu, suurimpia kehityskohteita on markkinointiviestinnälliset ja tapahtumiin liittyvät asiat sekä innovatiivisten ja ajankohtaisten ratkaisujen löytäminen.

Tiimin kehitykselle tulee luoda puitteet, ja tiimin jäsenillä tulee olla halu kehittyä. Tähän asti tiimissä osaamista on avattu kirjallisessa muodossa, joka on osa isompaa tiedonjakamisen kulttuuria. Tiimissä ylläpidetään omaa aktiivisuutta ja kehitetään omassa työssä tarvittavia taitoja. Tekniseen osaamiseen ja uusiin järjestelmiin on saatu ulkopuolista koulutusta, mikä on koettu hyvin tärkeäksi. Lisäksi jokainen tiimin jäsen on ollut vastuussa ristiin perehdyttämisestä. Tiiminvetäjä pitää myös henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, joissa asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita ja avataan isompia kokonaisuuksia. Kehityskeskustelut ovat myös mahdollisuus antaa palautetta tiiminvetäjälle.

Tiimi osallistuu myös yksikön sisäiseen kehitysohjelmaan, jonka avulla rakennetaan yhteistä kulttuuria ja luottamusta koko yksikön kesken. Tavoitteena on nostaa yksikön profiilia, parantaa imagoa, kehittää uutta toimintakulttuuria sekä ymmärtää paremmin toisten työtä.

## **5.10 Muutos tiimin jäsenten näkökulmasta**

Muutokset koetaan aina henkilökohtaisesti ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat suuresti muutosten ennakkokäsityksiin. Tiimin jäsenet eivät ole pitäneet muutosta kovin suurena ja järjestyttävänä, vaikka moni pienempi osa-alue on muuttunut melko paljon ja epävarmuutta tulevasta on ollut. Tiiminvetäjän mukaan alussa oli havaittavissa pientä muutosvastarintaa ja järkytystä, mutta ensimmäisten kuukausien aikana kyseiset tuntemukset hävisivät kokonaan.

Viimeisen kymmenen kuukauden aikana tiimin jäsenillä oli muuttunut esimies moneen otteeseen ja ennen kuin nykyinen tiiminvetäjä rekrytoitiin, selkeää esimiestä ei ollut. Lisäksi tiimin jäsenet eivät tienneet uudesta tiiminvetäjästä etukäteen, minkälaiseksi lopullinen tiimi tulisi muotoutumaan tai olisiko tiimin jäseniä tarpeeksi. Tiiminvetäjän mukaan koko tiimi on sopeutunut eri tilanteisiin todella hyvin ja he ovat tiiminä onnistuneet arjessa kiittävästi tapahtuneisiin muutoksiin nähden.

Koko yksikkö, johon tiimi kuuluu, on uudistanut toimintatapojaan, yksikkö on muuttunut uuteen paikkaan ja omat työpisteet ovat hävinneet. Tiimissä ollaan tyytyväisiä, että vastoin uutta sääntöä, tiimi on saanut oman työalueen. Tämä helpottaa päivittäistä työnjakoa ja keskustelua paljon. Hyvä asia koko muutoksessa myös oli, että tiimi siirrettiin management-organisaatioon ja tiimi tuli lähemmäksi palveltavia asiakasvastuullisia henkilöitä. Vielä ei oltu täysin varmoja siitä, ymmärtävätkö asiakasvastuulliset henkilöt uutta palvelukonseptia, koska he edelleen lähestyvät tiimin jäseniä tietyissä eri asioissa.

Tiimin palvelukonsepti on muuttunut täysin aikaisemmasta. Nykyään tiimi palvelee yhtenä tiiminä ja jokainen hoitaa samoja työtehtäviä. Selviä vastuualueita ei ole, ja ristiin tekeminen on välttämätöntä. Koska tiimin jäsenillä on erilaiset työtaustat, heikkoudet, vahvuudet ja toisen työt koettiin täysin vieraiksi, on epäröity, miten uusi palvelukonsepti saadaan lopulta toimimaan. Tiiminvetäjäkään ei voi tehdä täysin samoja työtehtäviä kuin muut. Tämän takia tasapäistäminen tuntuu hieman ongelmalliselta ja täysi varmuus ristiin tekemisen onnistumisesta puuttuu.

Tiimillä on paljon uusia asioita opeteltavana aina uusista työtehtävistä lähtien. Toisen tiimin jäsenen mielestä työtehtävät eivät ole juurikaan muuttunut, mutta toinen jäsen näkee työtehtävien muutoksen isompana asiana. Tämä johtui aikaisemmista työtehtävistä ja muuttuneesta osaamistarpeesta. Yhtenä suurimpana muutoksena tiimin työtehtävissä on tapahtumapuoleen panostaminen, jonka myötä on opeteltava paljon uusia työtehtäviä ja uusien järjestelmien käyttöä. Kokemusta tapahtumatyöstä on suurimmaksi osaksi vain tiimin vetäjällä ja hänellä voi olla vaikea tehtävä uuden tapahtumapuoleen perustuvan kulttuurin luomisessa.

Tiimin muutostilanteet ovat tähän asti menneet ylä- ja alamäkeä ja toisinaan pientä purnausta on kuulunut. Tapahtunut muutos on kuitenkin koettu yleisesti ottaen positiiviseksi. Innostuneella ja rohkealla tiiminvetäjällä uskotaan olevan suuri vaikutus tiimin toimivuuteen. Muutos ei kuitenkaan ole vielä valmis vaan koko tiimi hakee vielä paikkaansa, jossa yhteinen tavoite, keskustelun ylläpitäminen sekä erilaiset näkemykset vahvistavat tiimiä.

Yhdessä rakentamisen henki on yksi ratkaisu parhaan mahdollisen tiimin saavuttamisessa. Myös vahvuuksien hyödyntäminen ja uusien asioiden opettelu on välttämättömänä tavoitteisiin pääsemiseksi.

### **5.11 Muutoksen johtaminen ja viestintä**

Onnistuneen muutoksen taustalla on aina hyvä ihmistenjohtaminen sekä selkeä viestintä. Tiimin jäsenten mielestä parhaassakin työyhteisössä muutosprosessi on hidasta ja onnistunut lopputulos ei ole aina taattu. Ihmisten muuttaminen on hidasta eikä ole helppoa saada heitä tekemään asioita uudella tavalla. Muutosta on johdettu hyvin positiivisesti, vaikka tilanne ei välttämättä joka hetki olekaan niin hyvä kuin uskotaan. Huolimatta siitä, että tiiminvetäjällä on vähän esimieskokemusta ja toisinaan liiankin optimistinen kuva asioista, muutosta on johdettu kannustavasti ja kuunnellen.

Tiiminvetäjä on vienyt muutosta eteenpäin kannustavasti, mielipiteet hyvin huomioon ottaen ja tiimin jäsenten vankkaa kokemusta arvostaen. Tiiminvetäjän positiivinen ja innokas tapa korostaa yhdessä tekemisen tärkeyttä on hyvä tapa johtaa muutosta. Tiimiä lähentää se, että koko tiimi on ”samassa veneessä” ja myös tiiminvetäjälle asiat ovat uusia. Tuella on suuri merkitys yhteistyön onnistumisessa.

Muutoksesta alun perin viestittiin tiedottamalla ylhäältä alas, eikä tiimin jäsenillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Mielipiteitä muutoksesta pyydettiin, mutta niistä ei ollut lopputuloksen kannalta hyötyä, koska päätös oli jo tehty. Muutoksesta ilmoitettiin henkilökohtaisesti sekä yleisellä tasolla niille henkilöille ja yksiköille, joihin muutos vaikutti. Tiimin jäsenten mielestä muutoksesta olisi voinut viestiä paremmin esimerkiksi antamalla enemmän tietoja tulevasta sekä painottaa muutoksen taustatekijöitä yksityiskohtaisemmin. Lisäksi tiimin sisäisille asiakkaille olisi pitänyt painottaa sitä, miten muutos vaikuttaa työtehtäviin, jotta hekin pysyisivät muutoksessa mukana.

Vaikka muutoksen viestintätapa ei ollut täysin onnistunut, tiimin sisäinen yhteinen kommunikointi on helposti muotoutunut. Tiiminvetäjä on hyvin pyrkinyt ymmärtämään jäsenten eri taustoja ja lähtökohtia sekä helpottanut yhteistä viestintää. Alussa oli paljon keskustelua siitä, miten tiimi asettuu paikalleen uuteen yksikköön, miten yhteistyö toimii ja miten resurssit riittävät. Tiiminvetäjä onkin yrittänyt tuoda vahvasti esille uutta palvelumallia ja muutoksen tärkeyttä.

Kyseisessä yrityksessä organisaatiomuutoksista viestitään usein johdolta alaspäin ja kaikkien toiveita ja mielipiteitä ei ole mahdollista toteuttaa. Kommunikointia pidettiin vaikeana

lajina ja vaikka kuinka hyvin annetaan ohjeita uusista toimintatavoista, viesti ei aina mene perille muun muassa kiireen ja välinpitämättömyyden takia.

## 5.12 Tiimin haasteet

Tiimityö ei ole ongelmaton vaan tiimissä kohdataan usein erilaisia haasteita. Haasteista selviytyminen onkin tärkeä osa toiminnan jatkuvuutta. Tiimin pieni koko ja siitä johtuva haavoittuvuus luo paineita päivittäisen työn jatkuvuudelle muun muassa mahdollisten poissaolojen aikana. Haasteena siis on, miten mahdollistaa palvelun tasalaatuisuus erilaisissa tilanteissa ja kokoonpanoissa. Jäsenten eri osaamisalueet ja siitä johtuva työtehtävien epätasapaino voi myös luoda ongelmia, vaikka tiimin tavoitteena on osaamisen laajentaminen ja ristiin tekeminen. Esimerkiksi välillä voi tulla tehtäviä, joita vain yksi tiimin jäsen osaa tehdä ja vaarana on, että työt kasaantuvat yhdelle jäsenelle. Tiimin jäsenet ajattelevat vielä, että työtehtävien kaikkia yksityiskohtia ei voi eikä kannata opettaa toisille, vaikka he näkevät haasteeksi sen, että osaaminen voi olla vain yhdellä jäsenellä ja työn eteneminen vaarantuu.

Vaikka tiimissä pyritään toimimaan yhtenä tiiminä, tähän asti tiettyä tiimin jäsentä on lähestytty useimmiten ja vanhat roolit sekä tehtävät ovat tiukasti kiinni. Haasteena onkin, miten taataan osaamisen jakaminen, jotta lopulta jokaisella jäsenellä on yhtäläiset mahdollisuudet minkä tahansa tehtävän tekoon. Jos osaaminen ei vastaa tarpeita, tulee miettiä, miten tiimi jatkaa eteenpäin.

Tiedonjakamisen tärkeys on uuden tiimin myötä noussut suureen rooliin. Haasteena on, miten varmistaa jatkuva tiedonkulku niin tiimin sisällä kuin yksikönkin välillä. Kaikkea tietoa ei voi koko ajan jakaa, minkä vuoksi tiedon löytäminen, ohjeiden tekeminen ja tiedon tallentaminen oikeaan paikkaan on välttämätöntä. Nämä asiat auttavat myös tiimin uusien työkalujen ja järjestelmien opettelussa. Täysin vakuuttuneita tiimissä ei olla siitä, miten asiakasvastuulliset henkilöt alkavat hyödyntää uutta toimintatapaa, jossa toimeksiannot lähetetään yhteiseen postilaatikkoon.

Suurimpina haasteina ovat uuden yhteistyökulttuurin rakentaminen ja tapahtumapuolen osaaminen. Tapahtumat tuovat tiimille paljon uusia työtehtäviä ja uusia järjestelmiä, joiden käyttöä tulee opetella. Tarkoitus on, ettei vain tiiminvetäjä tee tapahtumapuoleen liittyviä työtehtäviä. Tietomäärän ja osaamisen lisääminen sekä uudenlaisen markkinoinnillisen ajatusmallin luominen on tiimissä koettu haastavaksi. Lisäksi on haastavaa tapahtumiin liittyvien palvelujen tarjoaminen, kun samalla tulisi huomioida jäsenten omat mielenkiinnot ja halu osallistua tapahtumiin.

Tiiminvetäjä on kokenut haastavaksi tiimin tasapainon löytämisen eli miten antaa yhtä paljon huomiota tiimille, mutta myös itse kehittää markkinointiviestinnän ja tapahtumien osa-alueita. Tiiminvetäjän mielestä on myös tärkeää, että hän pystyy tuuraamaan muita tiiminjäseniä. Tammikuussa 2018 tiimin painopisteet ja vastuut tulevat jälleen muuttumaan, kun äitiyslomalainen palaa töihin. Tiiminvetäjä ei tunne henkilöä ja hänen vahvuuksiaan entuudestaan, mikä voi vaikeuttaa tulevan työn ennakkointia ja tiimityön toimivuutta.

### **5.13 Toimiva tiimityö tukitoimintotiimissä**

Tiimin mielestä toimiva tiimityö on olennainen osa tavoitteiden saavuttamista ja laadukkaan palvelun tarjoamista. Toimiva tiimityö on puolestaan suoraan verrattavissa jäsenten voimakkaaseen sitoutumiseen. Yhteenvetona toimiva tiimityö koostuu kannustavasta tiiminvetäjästä, osaavista tiimin jäsenistä sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta. Lisäksi siinä korostuu jatkuva kehitys, uusien toimintatapojen sisäistäminen sekä yhteisten tavoitteiden mukainen toiminta. Näistä ajatuksista koottiin tiimille niin sanottu posterit, joka kiteyttää tiimin toimivan työn osa-alueet (kuva 8).

Tiimi tarvitsee hyvää ja kannustava tiiminvetäjää suoriutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tiiminvetäjä luo puitteet työnteolle ja asettaa resurssit, jotka mahdollistavat toimivan tiimityön. Tiiminvetäjän on tärkeää asettaa kokonaistavoitteita, joihin tiimin jäsenet voivat ja haluavat samaistua. Näiden tavoitteiden takana tulisi olla yhteisesti sovitut arvot ja suunta. Tiiminvetäjän on tärkeää osata jakaa vastuuta ja kannustaa jokapäiväisessä työssä sekä olla reilu jäseniä kohtaan. Merkittävää toimivan tiimityön kannalta on myös avoimen ja rehellisen ilmapiirin luominen ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Tässä nousee esille myös tiimin jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja yhteistyötaidot, koska ilman osaavia tiiminjäseniä tiimi ei voi toimia. Tiimin jäsenet yhdessä tiiminvetäjän kanssa ovat vastuussa sellaisen ilmapiirin luomisessa, jossa vallitsee luottamus, erilaisuuden arvostaminen sekä tasa-arvo.

Tukitoimintotiimin tavoitteena on mahdollistaa ja helpottaa asiakasvastuullisten päivittäistä ydintyötä luomalla toimivat ja joustavat tukipalvelut. Tämä päätavoite koostuu pienemmistä tavoitteista kuten muun muassa yhtenä tiiminä palveleminen, osaamisen kehittäminen, paras mahdollinen yksilösuoritus, ristiin tekeminen sekä teknisten ja markkinointiviestinnällisten taitojen kehittäminen. Kaikkien tavoitteiden saavuttamisessa korostuu osaamisen ja tiedon jakaminen, mikä on mahdollista vain, jos tiimin jäsenet ovat itse sitoutuneita tavoitteisiin ja haluavat toimia niiden mukaisesti. Osaamisen ja tiedon jakamiseksi tiimissä tulee olla selkeät käytänteet ja sovitut toimintatavat, joita noudatetaan.



Yrityselämän jatkuvan muutospaineen vuoksi kehityksen ja ajan hermolla pysymisen tulee olla osa pitkän aikavälin tavoitteita. Kehityksellä on myös suuri rooli tukitoimintotiimin alkuvaiheessa, jolloin määritellään, mihin suuntaan tiimityö lähtee. Alkuvaiheet antavat myös osviittaa siitä puuttuuko jokin tietty osaamisalue tiimistä kokonaan. Koska tiimissä on otettu käyttöön paljon uusia toimintatapoja ja kokonaan uusi palvelumalli, tiimin jäsenten kyky sisäistää uutta tietoa ja oppia uusia käytänteitä korostuu.



Kuva 8. Toimivan tiimityön osa-alueet

## 6 Oman oppimisen arviointi

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön onnistumista, tavoitteiden saavuttamista ja omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi luvussa kerrotaan esiintyneitä ongelmia, omia vahvuuksia ja heikkouksia. Koko opinnäytetyön prosessin aikana opinnäytetyön arvioinnin kriteerit olivat selkeästi mielessä, jotta omat tavoitteet ja lopullinen arviointi kohtaisivat.

Opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi työharjoitteluni aikana kesällä 2016 ja valmistauduin työntekoon turhia odottelematta. Tavoitteenani oli valmistua tradenomiksi 2,5 vuodessa, minkä takia viimeinen puoli vuotta oli varattu opinnäytetyön kirjoittamiselle ja viimeisten kurssien suorittamiselle. Tiesin, että aikataulu tulisi olemaan tiukka ja tarkoitus oli löytää opinnäytetyölle aihe nopeasti. Aiheen löytäminen ei ollut täysin ongelmaton, koska sopivaa aihetta ei meinannut aluksi löytyä. Tärkeää minulle oli löytää mielenkiintoinen opintoihin liittyvä aihe, jotta työn tekeminen ei tuntuisi puuduttavalta. Aihe löytyi onneksi pian, kun olin itse aktiivinen aiheen etsimisessä.

Aiheen löytämisen jälkeen aloin vähitellen tutustua kirjallisuuteen ja loin alustavaa viitekehystä työlleni. Mielestäni löysin hyviä lähteitä monilta eri alan asiantuntijoilta. Tietoperustan kirjoittaminen tuntui alusta loppuun asti melko työläältä, vaikka siitä oli paljon hyötyä työn suuntaa pohtiessani. Samoihin aikoihin suunnittelin tutkimusmenetelmää produktin aineiston keräämiseksi ja tein haastattelukysymykset. Työn alkuvaiheessa opinnäytetyön rajaus ja tavoitteiden yksinkertaistaminen olivat hieman haasteellista, koska tiimiin ja muutoksiin liittyvää kirjallisuutta on paljon ja aiheet ovat yllättävän laajoja. Olisin voinut rajata työtä tarkemmin, jotta tutkimukseen liittyvä työmäärä ei olisi ollut niin suuri.

Valitsin laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun työn aineiston keruumenetelmäksi, mikä oli mielestäni hyvä valinta. Vaikka haastateltavia ei ollut liian montaa, aineistoa oli yllättävän paljon ja sen analysoinnissa meni odotettua kauemmin. Toimeksiantaja oli esittänyt toiveita siitä, minkälainen tieto heille on tärkeää, joten minun oli helppo valita haastattelujen teemat. Hyväksyin haastattelukysymykset toimeksiantajalla etukäteen, jotta välttyttiin yllätyksiltä ja väärinymmärryksiltä. Lisäksi tein järkevästi, tekemällä muutaman testihaastattelun. Mielestäni haastattelukysymyksistä tuli kattavia ja herättivät paljon keskustelua.

Aikaisempaa kokemusta minulla on vain tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä, minkä vuoksi työn edetessä lähdin välillä liikaa tutkimuksellisen opinnäytetyön suuntaan ja toiminnallisen opinnäytetyön ominaisuuksia oli vaikeaa pitää mielessä. Oikeaa kirjallisuutta ja muita

toiminnallisia opinnäytetöitä luettuani pääsin kuitenkin ideaan aina takaisin kiinni. Huomasin myös, että produktin valmistuttua, muun raportin kirjoittamiseen ei löytynyt enää niin paljon energiaa.

Opinnäytetyösuunnitelmaan olin laatinut alustavan aikataulun työn etenemiselle, jonka mukaan toimin koko prosessin ajan. Aikataulu oli tiivis, mutta sen avulla työ pysyi hyvin mielessäni. Olin päättänyt valmistua keväällä 2017, minkä vuoksi työn loppuun saattamisessa ei ollut vaihtoehtoja. Minulle sopivin työskentelytapa on jatkuva ja aikataulultaan tarpeeksi väljä, koska kirjoittaminen ei suju joka päivä. Kirjoitinkin opinnäytetyötä joka viikko vähän kerrallaan. Loppujen lopuksi sain työn valmiiksi suunniteltua aikaisemmin, vaikka tarkkaa viikko- tai päiväkohtaista suunnitelmaa en ollut tehnyt. Hallitsin opinnäytetyöprosessia siis kiitettävästi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tukitoimintotiimille tietopaketti tiimin perustamisesta ja mielestäni tavoitteet saavutettiin hyvin. Produktiosuudesta tuli selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus, josta on varmasti hyötyä ja uutuusarvoa toimeksiantajalle. Työtä tehdessä yritin jatkuvasti pitää mielessä toimeksiantajan saaman hyödyn, jotta pysyin asiassa. Työn sujumista auttoi paljon myös se, että olin tutustunut toimeksiantajaan työharjoittelun aikana, joten yhteinen sävel löytyi helposti. Oli myös mukavaa, ettei toimeksiantaja asettanut mitään tarkkaa aikataulua työn valmistumiselle vaan sain tehdä oman aikataulun mukaisesti. Toimeksiantajan luottamus osaamistani ja työtä kohtaan lisäsi itseluottamustani ja varmuutta työn tekoon.

Koko opinnäytetyöprosessi antoi minulle paljon valmiuksia työelämän yhteistyötilanteisiin, jotka perustuvat kirjallisuudesta oppimaani tietoon sekä oikeaan työelämän tilanteeseen. Tiedonhankinta ja tiedon käsittely eivät ole minulle luontevinta, joten oli hyvä saada niistäkin lisää kokemusta. Opin lukemaan omaa tekstiäni kriittisesti ja yritin jatkuvasti kirjoittaa mahdollisimman selkeää tekstiä. Harjaannuin lähteiden käytössä, lähdeviittauksissa ja kriittikissä. Päätäväisyys, järjestelmällisyys ja aikataulussa pysyminen ovat aina olleet vahvuksiani ja oli hyvä huomata, että niin on edelleenkin. Mielestäni opinnäytetyöni onnistuminen oli paljolti kiinni aiheesta. Tärkein vinkkini muille onkin mielenkiintoisen aiheen valinta, jotta työn kirjoittaminen olisi pääosin mukavaa.

## Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto; Työterveyslaitos. Helsinki.

Billington, J. 2005. Tehokkaan tiimin kolme perusedellytystä. Teoksessa Harvard Business School Press. Toimiva tiimi, s. 28–38. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy. Helsinki.

Haaga-Helia 2016. Ohje pitkien raporttien laatimiseen. ONT-mallipohja. MyNet. Luettu 15.1.2017.

Hackman, J. 2011. Collaborative intelligence: Using teams to solve hard problems. Berrett-Koehler. San Francisco.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kallio, A. 9.2.2017. Marketing Manager & Team Leader. [REDACTED]

[REDACTED] Haastattelu. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen 2013. Management Assistant 2020. Multiprint. Vantaa

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Espoo.

Kotter, J. P. 2007. Leading change. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 85, 1, s. 96–103.

- Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki.
- Kärnä, E. 2016. Assistentti on tärkeä strateginen toimija. Aito: Aito HSO ry:n jäsenlehti 2–3, s. 20–23. Luettavissa: [https://issuu.com/lukemisto/docs/aitohso\\_216\\_140916\\_issuu?e=10440544/38800438](https://issuu.com/lukemisto/docs/aitohso_216_140916_issuu?e=10440544/38800438). Luettu: 22.3.2017.
- Kärnä, E. 2017. Strategia - Johdon lemmikistä työkaluksi. Fakta, 2, s. 39.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 2.8.2017.
- Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business Management. SAGE Publications. London.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 3, s. 513–563.
- Porter, M. 2004. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. J-Impact. Helsinki.
- Schein, E. H. 2011. Helping: How to offer, give, and receive help. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Spiik, K-M. 2001. Tiimityöstä voimaa. WSOY. Helsinki.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset tiiminvetäjälle**

1. Miksi uusi tukitoimintotiimi perustettiin?
  - keneltä/mistä tarve tuli
  
2. Minkälainen tiimi oli ennen (lähtökohdat uudelle tiimille)?
  - ketä palveli, miten, jäsenet
  
3. Minkälainen on uusi tiimi?
  - ketä palvelee, miten, jäsenet
  - miten kuuluu organisaatioon
  
4. Kuvaile uuden tiimin perustamisprosessi?
  - aikataulu
  - minkälaisia eri vaiheita
  - mitä vaikeuksia tiimityön käynnistämisessä oli
  - mikä oli helppoa tiimityön käynnistämisessä
  
5. Minkälainen tavoite/minkälaisia tavoitteita tiimillä on?
  
6. Mikä on tiimin palvelusopimus ja mitä se pitää sisällään?
  
7. Mitä/minkälaisia työtehtäviä tiimillä on?
  
8. Minkälaisia rooleja tiimissä on?
  
9. Minkälaista osaamista tiimissä on?
  - mitä osaamista tarvitaan
  
10. Mikä/minkälainen on tiimin vetäjän rooli?
  
11. Mitä riskejä tiimillä on?
  
12. Mitä mahdollisuuksia on riskien voittamiseksi?

## **Liite 2. Haastattelukysymykset tiimin jäsenille**

1. Minkälainen oma taustasi on?
  - koulutus, miten päädyit tiimiin
  
2. Kuvaile tiimiä lyhyesti?
  - rakenne jne.
  - verrattuna aikaisempaan
  
3. Mikä on mielestäsi tiimin tavoite?
  
4. Miten mielestäsi pääsette tavoitteeseen?
  - miten arvioidaan
  
5. Minkälainen on mielestäsi hyvä tiimin jäsen?
  
6. Minkälaisia rooleja ja osaamista tiimin jäsenillä on tällä hetkellä?
  - oma rooli
  
7. Minkälaista osaamista tiimissä mielestäsi tarvitaan?
  - miten osaamista jaetaan ja pidetään yllä
  - miten kehitetään
  
8. Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?
  
9. Minkälainen rooli tiimin esimiehellä on tällä hetkellä?
  
10. Minkälaista esimiesosaamista tiimissä mielestäsi tarvitaan?
  
11. Mitä/minkälaisia riskejä tai esteitä näet tiimissä?
  
12. Mitä mahdollisuuksia riskien voittamiseksi on?
  
13. Kuvaile lyhyesti tapahtunutta muutosprosessia?
  
14. Miten muutoksesta on viestitty?
  
15. Mikä muutoksessa on mielestäsi mennyt hyvin ja mitä olisi voinut tehdä toisin?



16. Minkälainen oma ja muiden suhtautuminen on muutokseen?

- mitä tunteita on herättänyt

17. Miten mielestäsi muutosta on johdettu?

- mikä on mennyt hyvin/huonosti

18. Minkälaisena näet jatkon?

- miten toivoisit, että jatketaan

19. Muuta lisättävää?